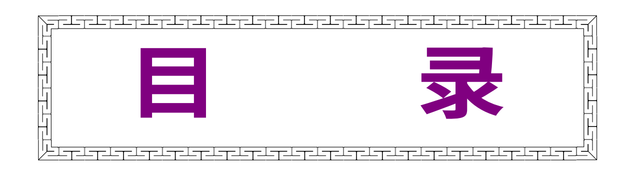
21世纪工商管理百科全书
知识英雄

21 SHIJI GONGSHANG GUANLI BAIKE QUANSHU
ZHISHI YINGXIONG

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

21 世纪工商管理百科全书

知 识 英 雄



第一篇　知识资本家

第一章　世界知识资本家 …………………………………………… (3)

一、微软帝国的“比尔皇帝” …………………………………………… (4)
1. 从自然资源型富翁到知识资源型富翁 …………………………… (4)
2. 时势造英雄 …………………………………………………………… (5)
二、乔布斯和苹果时代 ………………………………………………… (5)
三、竞争出英雄——知识资本家的争夺战 …………………………… (6)
1. IBM、英特尔与微软“三驾马车” ……………………………………… (6)
2. 拒绝兼容的苹果电脑 ………………………………………………… (7)
3. 拒绝升级,IBM 退位 ………………………………………………… (8)
4. 微软的发迹和软件业的兴盛 ………………………………………… (8)
5. 软件业跃居第一产业 ………………………………………………… (10)
6. 从王安说起 …………………………………………………………… (11)

第二章　中国知识型企业家的先驱 ……………………………… (14)

一、北大方正和王选 …………………………………………………… (14)
1. 由知识到科研成果 …………………………………………………… (14)
2. 由科研成果到产品 …………………………………………………… (15)
3. 从精神到资本 ………………………………………………………… (16)
二、联想集团和柳传志 ………………………………………………… (17)
三、王码电脑和王永民 ………………………………………………… (18)
四、WPS 和求伯君 ……………………………………………………… (20)
五、巨人汉卡和史玉柱 ………………………………………………… (21)

第三章　顾问型知识企业家 ……………………………………… (23)

一、“点子大王”何阳 …………………………………………………… (24)

二、王力和他的恩波智业……………………………………………………（24）
三、余明阳和他的CI军团 ……………………………………………………（25）
四、岭南派策划家……………………………………………………………（25）
五、赵炳贤纵横论“资本”……………………………………………………（26）

第四章 “儒商”辨析 ………………………………………………………（27）

第五章 文化企业家 ………………………………………………………（31）

一、“童话大王”郑渊洁………………………………………………………（32）
二、张贤亮下海………………………………………………………………（32）
三、席殊………………………………………………………………………（33）

第六章 知识资本家的类型 ………………………………………………（35）

一、知识能量型………………………………………………………………（35）
二、知识资本型………………………………………………………………（35）
三、知识管理型………………………………………………………………（36）

第二篇 知识型企业

第一章 知识型企业的特征 ………………………………………………（39）

一、基本特征…………………………………………………………………（39）
二、规模………………………………………………………………………（41）

第二章 知识型企业的管理 ………………………………………………（42）

一、管理结构…………………………………………………………………（42）
二、对知识资源的管理………………………………………………………（42）
三、品牌管理…………………………………………………………………（43）
四、数字化管理………………………………………………………………（44）
五、创新管理…………………………………………………………………（45）
六、决策透明比加薪更重要…………………………………………………（46）
七、尊重知识人才……………………………………………………………（47）

第三章 知识型企业的机制创新 …………………………………………（49）

一、根本上的转变……………………………………………………………（49）

二、凝聚企业的核心能力……（50）
三、企业文化的创新……（50）

第四章　知识型企业的产业发展规划……（52）

一、企业情报业……（52）
1. 企业情报的崛起……（52）
2. 市场规模……（52）
3. 前景……（53）
二、知识型金融企业……（53）
三、高科技领域是未来企业发展的方向……（55）
1. 信息产业是基础……（55）
2. 生命科学……（55）
3. 新能源和可再生能源科学技术……（55）
4. 有益于环境的高新技术……（55）
5. 新材料科学技术……（55）
6. 空间科学技术……（56）
7. 海洋科学技术……（56）
8. 软科学技术……（56）
四、传统产业分析……（56）
五、产业基地——建立科技工业园……（57）
六、全新的竞争方式……（57）

第五章　透析三种管理模式……（58）

一、把“人”变作“人”——施振荣的管理模式……（58）
二、人文环境中的知识资源——张瑞敏的管理模式……（59）
三、创新争先——赵新先的知识创新战略……（60）

第三篇　知识英雄

第一章　知识型企业家经典案例……（65）

一、联想集团总裁：柳传志……（65）
1. 四十创业……（65）
2. 立意高远……（66）
3. 建班子，定战略，带队伍……（66）
4. 讲奉献……（67）

5．做贸易是权宜之计 …… (67)
6．争取追随者 …… (68)
7．我怎么选用年轻人 …… (68)
二、联想集团副总裁：李勤 …… (69)
1．办公司是小学毕业当中学老师 …… (69)
2．戒烟是因为抽不起烟 …… (70)
3．先把自己卖出去 …… (70)
4．我把所有的精力贡献给了联想 …… (71)
5．年轻人不要把话说得太满 …… (71)
三、方正集团董事长：张玉峰 …… (72)
1．谁是一把手并不重要 …… (72)
2．手里有了二千万 …… (74)
3．同研究所的关系 …… (75)
4．王选・张兆东・张旋龙・赵威 …… (76)
5．思考未来 …… (77)
四、方正香港有限公司董事局主席：王选 …… (77)
1．我有自知之明 …… (77)
2．我不是企业家 …… (78)
3．没想到会有今天 …… (79)
4．我在做一个实验 …… (80)
五、宏碁集团董事长：施振荣 …… (80)
1．XC 并没有动用我们太多资源 …… (81)
2．集体创业可以经受多次失败 …… (82)
3．人性本善 …… (82)
4．国内企业不应该太急于国际化 …… (83)
六、四通集团总裁：段永基 …… (84)
1．与狼共舞 …… (84)
2．MS—2401 前前后后 …… (85)
3．拂袖而去 …… (87)
4．企业家的三个层次 …… (87)
七、同创集团总裁：王荣之 …… (88)
1．不建市场上产业是自饮毒酒 …… (88)
2．如何开场 …… (89)
3．奔腾机会 …… (89)
4．卖给政府 …… (89)
5．和大庆一拍即合 …… (90)
6．军人速度 …… (90)
7．谁能冲百万 …… (90)
8．农村包围城市 …… (91)
9．同创天天在挑毛病 …… (91)
10．谁教谁 …… (92)
11．什么都能修 …… (92)
12．入定 …… (92)

13. 同创利润不比别人差 …… (93)
14. 同创在做木盆 …… (94)
八、实达集团总裁：叶龙 …… (94)
1. 荣誉对企业更重要 …… (94)
2. 我很失望 …… (95)
3. 起码能把实达发展成中国一流企业 …… (95)
4. 实达要抢这两三年 …… (96)
九、用友集团总裁：王文京 …… (97)
1. 辞职 …… (97)
2. 脚印 …… (98)
3. 分家 …… (99)
4. 管理 …… (100)
5. 产业 …… (101)
十、希望集团总裁：周明陶 …… (101)
1. 我们根本不叫学者 …… (102)
2. 从计算所出走 …… (102)
3. 初衷很不一致 …… (103)
4. 不做生意无法了解市场 …… (103)
5. 等得起 …… (104)
6. 能用年轻人绝不用老人 …… (105)
十一、科利华集团总裁：宋朝弟 …… (106)
1. 量子力学与相对论 …… (106)
2. 观念大于一切 …… (106)
3. 抓住灵感 …… (107)
4. 科学与艺术 …… (107)
5. 怎样跨越悬崖 …… (108)
6. 我们需要竞争对手 …… (108)
十二、海星集团总裁：荣海 …… (109)
1. 为“海星是大家的，大家都有份”所付出的代价 …… (109)
2. 躺在树上数星星 …… (110)
3. 赢得 Compaq …… (111)
4. 多元化是陷阱 …… (112)
十三、连邦董事长：苏启强 …… (113)
1. 务虚 …… (113)
2. 在用友五年我做技术开发 …… (114)
3. 连邦之初 …… (114)
4. 竞争对手是大批发商 …… (115)
5. 五折不是连邦定的规矩 …… (115)
十四、东大阿尔派总裁：刘积仁 …… (116)
1. 刘积仁是什么成分 …… (117)
2. 我们要价并不低 …… (117)
3. 股份制不是灵丹妙药 …… (118)
4. 死期可能离你很近 …… (118)

5. 路很宽,碰撞的机会都不多 …… (119)
6. 江山不能老打 …… (119)
十五、清华紫光总裁:张本正 …… (120)
1. 做自有品牌是逼出来的 …… (120)
2. 杯酒释兵权 …… (121)
3. 沟通 …… (122)
4. 第一笔生意给我一个下马威 …… (123)
5. 不打双打 …… (123)
十六、曙光集团总裁:李国杰 …… (124)
1. 人在江湖 …… (125)
2. 贡献在观念 …… (125)
3. 仅咬住尾巴是不够的 …… (126)
4. 读了二十六年书 …… (126)
5. 心胸多宽广就能做多大的事 …… (127)
十七、佳都国际董事长:刘伟 …… (127)
1. 到退休好像也就这样子了 …… (128)
2. 第一次签合同手直发抖 …… (128)
3. 加盟“希望”的缘由 …… (129)
4. 服务也有品牌 …… (129)
5. 分销商·经销商·零售商 …… (129)
6. 机构发展一定要超前于业务发展 …… (130)
7. 共同进步,共享丰盛 …… (131)
十八、瑞星公司董事长:王新 …… (132)
1. 我的原动力 …… (133)
2. 只好抄近道,走别的路 …… (134)
3. 办公司要为自己剩点劲 …… (134)
4. 三条半路 …… (134)
5. 我启动了中国反病毒市场 …… (135)
6. 我的失误 …… (135)
7. 我的创业经验 …… (136)
十九、华夏硅谷董事长:陈春先 …… (137)
1. 中关村有条件办成“中国的硅谷” …… (137)
2. 我办的公司从来都没有搞大过 …… (138)
3. 要以成败论英雄 …… (139)
4. 中关村是一个历史的产物 …… (140)
二十、联想电脑公司总经理:杨元庆 …… (140)
1. 做 Sun 的工作站并不成功 …… (140)
2. 大学时写过小说 …… (141)
3. 第一次做干部话都不会讲 …… (141)
4. 树立信任和信誉是克服困难的关键 …… (142)
5. 最大的贡献是树立起联想老一辈开拓者对年轻人的信任和信誉 …… (142)
6. 最看好的外企是 HP,国内的目前我还没有想好 …… (143)
二十一、联想科技发展公司总经理:郭为 …… (143)

1. 没毕业就到联想当经理 …… (144)
2. 把5%的希望,变成100%的现实 …… (144)
3. 把你扔到嘉陵江去 …… (145)
4. 事业部体制和责任会计 …… (146)
5. 学土建 …… (146)
6. 要么从我这里卖,要么卖不出去 …… (146)
7. 用权力激励人成本最低 …… (147)
二十二、方正集团总裁:张兆东 …… (148)
1. 让人家钻空子 …… (149)
2. 安身立命 …… (150)
3. 不挣钱一切都是瞎掰 …… (151)
4. 完成任务 …… (152)
二十三、香港方正总裁:张旋龙 …… (152)
1. 四通老记我这个情 …… (153)
2. 我不懂,但王选懂 …… (153)
3. 方正所有海外分公司都是我办的 …… (154)
4. 我眼中的中关村 …… (155)
二十四、方正集团常务副总裁:赵威 …… (155)
1. 要做就做独家总代理 …… (156)
2. 一年多冲进中国市场前三强 …… (157)
3. 第一台PC就要挣钱 …… (157)
4. 我没有走捷径 …… (158)
5. 从PC到整个公司 …… (159)
6. 起跑很重要 …… (159)
7. 两次差一点和方正失之交臂 …… (160)
二十五、浪潮集团常务副总裁:孙丕恕 …… (161)
1. 中国第一台基于IntelCPU的小型机 …… (161)
2. 我是技术出身 …… (162)
3. 浪潮PC不是突然冒出来的品牌 …… (163)
4. 管理创新 …… (163)
二十六、华胜总经理:韩亦舜 …… (164)
1. 我为什么要有"感情" …… (165)
2. 企业建立在某个能人身上是危险的 …… (165)
3. 看机会 …… (166)
4. 做PC犹如股票入市 …… (167)
二十七、中软公司总经理:王志刚 …… (167)
1. 多次变故的砥砺 …… (168)
2. 认识中软 …… (169)
3. 我做了些什么 …… (169)
4. 那七个人走很正常 …… (170)
二十八、海信PC总经理:樊军 …… (170)
1. 兜了一个大圈子找到了PC …… (171)
2. 摸着石头过河 …… (172)

3. 答辩 …… (172)
二十九、腾图公司总经理：许志平…… (174)
1. 仅有聪明是不够的 …… (174)
2. 谁是中心 …… (175)
3. 游戏精神和快乐教育 …… (175)
4. 最大的收获是联想教的 …… (176)
5. 联想 1+1 第一年卖了 8000 套 …… (176)
三十、惠普亚太区总裁：程天纵…… (178)
1. 为什么离开中国惠普 …… (178)
2. 我把中国惠普从国有体制转变为现代企业体制 …… (179)
3. “戒、定、慧”方能成佛…… (180)
4. 寄语未来 …… (181)
三十一、IBM 大中华的董事长：周伟焜 …… (182)
1. 程序员是很开心的工作 …… (182)
2. 三个月没卖掉任何东西 …… (182)
3. 从总经理的立场考虑人事 …… (183)
4. 管比你强的人 …… (183)
5. 怎样的公司经得起风浪 …… (184)
6. 危机和压力 …… (184)
7. 51 岁的长处 …… (185)
三十二、康柏大中国区总裁：俞新昌…… (185)
1. 缘何大公司都能看上他 …… (185)
2. 离开惠普很遗憾 …… (186)
3. 人才比技术重要 …… (187)
4. 新官上任 …… (187)
5. 如果我是领导 …… (188)
三十三、康柏中国区总裁：谢克人…… (189)
1. 提拔 …… (189)
2. 把最好的人推到外面去 …… (190)
3. 怎样做好经理人 …… (190)
4. 沟通是管理的中心 …… (191)
三十四、微软（中国）有限公司总裁：杜家滨…… (193)
1. “大使”的说词…… (194)
2. 内部创业 …… (195)
3. 杜家滨工程师 …… (195)
三十五、宏碁中国公司总经理：刘学钦…… (196)
1. 从卖妇女杂志开始 …… (197)
2. 我是宏碁第一个 Sales …… (198)
3. 他们是不是嫩了点 …… (199)
三十六、百灵达中国公司总经理：冯星君…… (200)
1. 离开自己一手发展起来的 Oracle 中国公司 …… (200)
2. 外企是怎么回事 …… (201)
3. 游侠 …… (202)

目　录

三十七、3Com 北亚区总经理：吴锡源 …… (203)
1. 加薪 50%也不跳槽 …… (203)
2. 像直升飞机 …… (204)
3. 读佛经，没有创业的胆识 …… (205)
4. 角色分裂 …… (206)
三十八、金山公司总裁：求伯君 …… (206)
1. 出道 …… (207)
2. 十年不倒 …… (208)
3. 中国第一程序员 …… (209)
三、江民公司总经理：王江民 …… (210)
1. 不幸的童年 …… (211)
2. 全国首批 105 个新长征突击手标兵之一 …… (211)
3. 38 岁开始学计算机 …… (211)
4. 反病毒公告 …… (212)
5. 聚散离合 …… (212)
6. 将命运掌握在自己手中 …… (214)
7. KV 靠什么 …… (214)
8. 与病毒作斗争 …… (215)
9. L++事件前因后果 …… (216)
10. 上一步和下一步 …… (217)
四十、联想集团副总裁：曹之江 …… (218)
1.“贸、工、技”是一个大思路 …… (218)
2. 三条路齐头并进 …… (219)
3. 在美国最大的收获是找到了自信 …… (220)
4. 研究是技术，管理是艺术 …… (221)
四十一、四通利方总经理：王志东 …… (222)
1. 上街 …… (223)
2. 进方正 …… (223)
3. 外挂 …… (223)
4. 中文之星 …… (224)
5. 650 万美元风险投资注入 …… (225)
四十二、四通集团总工程师：严援朝 …… (226)
1. CCDOS 的诞生 …… (226)
2. 长城 0520CH 的那块卡 …… (227)
3. 被迫学新东西 …… (228)
4. 我太适合做计算机了 …… (229)
四十三、王码公司总裁：王永民 …… (230)
1. 我被发动起来了 …… (231)
2. 在保定 …… (232)
3. 在地下室住了两年 …… (233)
4. 回　答 …… (234)
四十四、金山公司总经理：雷军 …… (235)
1. 大二我就上街了 …… (235)

2. 我见到了求伯君 …… (237)
3. 三年埋头写盘古 …… (238)
4. 我们太自负了 …… (238)
5. 出路在哪里 …… (239)
6. 只是"遵义会议",还没有到"延安" …… (239)
四十五、程序五杰 …… (240)
1. 吴晓军痴心不改 2.13 …… (241)
2. 离开希望的鲍岳桥 …… (241)
3. 周志农梅开二度再创自然 …… (242)
4. 刘旭凤凰涅槃 …… (243)
5. 朱崇君全靠自己 …… (245)
四十六、计算机教育专家:谭浩强 …… (246)
1."BASIC 毒害青年" …… (246)
2.《BASIC 语言》从何而来 …… (248)
3. 写书的秘诀 …… (249)
4. 成才十大关系 …… (249)
四十七、华达投资集团董事长:李晓华 …… (250)
1. 在"北大荒"一呆就是八年 …… (251)
2. 两大优势 …… (253)
3. 生意越做越活 …… (255)
4. 英雄本色 …… (256)
5. 大亨之不同于大款 …… (258)
6. 在他的字典里找不到享受二字 …… (260)
四十八、飞龙集团董事长:姜伟 …… (262)
1. 他终于等来了这一天 …… (262)
2. 他觉得自己无法实现理想 …… (263)
3. 抢救父亲 …… (265)
4. 勇敢地向前走去 …… (267)
5. 他还不想就此告别这个世界 …… (268)
6. 忘我地工作 …… (269)
7. 要做一条龙 …… (270)
8. 他是一个全才 …… (271)
9. 全盘宣传广告计划 …… (273)
10. 质量是企业的生命 …… (278)
11. 当一个世界大亨 …… (280)
12. 他今后的路还很长 …… (281)
四十九、五〇五集团董事长:来辉武 …… (283)
1. 505 神功元气袋是医学上的一种首创 …… (284)
2. 有志气者,十步之内必有芳草 …… (287)
3."无为自化,清静自正" …… (289)
4. 万寿无疆敌不过四个字:人死于病 …… (293)
5. 弃政从医 …… (294)
6. 体味"内病外治" …… (296)

7.“红袄袄，红兜肚” …………………………………………………… (297)
8. 百折不挠的艰难历程 …………………………………………………… (298)
9. 患者是他的上帝 …………………………………………………… (300)
10. 高尚的价值观 …………………………………………………… (302)
11. 开创一个505的新型企业 …………………………………………………… (303)
12. 做一个给人以喜悦的人 …………………………………………………… (304)
五十、大亨集团董事长：武振海 …………………………………………………… (307)
1. 弄清楚马列主义的根本道理 …………………………………………………… (307)
2. 创业之旅 …………………………………………………… (308)
3. 严格的任人唯才制度 …………………………………………………… (313)
4. 永远像一个拓荒者 …………………………………………………… (316)

第二章 知识型企业经典案例 …… (320)

一、康柏、微软和英特尔 …………………………………………………… (320)
1. 知识创新的结晶 …………………………………………………… (321)
2. 知识经济时代的竞争与合作 …………………………………………………… (324)
3. 加强科研开发，确保技术领先 …………………………………………………… (326)
二、IBM和惠普 …………………………………………………… (329)
1. 技术创新是企业的生命 …………………………………………………… (329)
2. 市场需求是开发高科技产品的依据 …………………………………………………… (332)
三、方正、紫光和同方 …………………………………………………… (334)
1. 植根于知识的沃土 …………………………………………………… (335)
2. 依托高等院校的人才与技术优势 …………………………………………………… (336)
3. 技术创新是发展知识经济的关键 …………………………………………………… (338)
4. 瞄准知识经济的支柱—信息产业 …………………………………………………… (343)
四、夏普、东芝和索尼 …………………………………………………… (345)
1. 不断创新是企业进步的灵魂 …………………………………………………… (345)
2. 技术创新以市场需求为导向 …………………………………………………… (347)
五、AT&T和摩托罗拉 …………………………………………………… (349)
1. AT&T加速由传统经济向知识经济的转化 …………………………………………………… (349)
2. 摩托罗拉：现代移动通信产业独占鳌头 …………………………………………………… (352)
六、爱立信与瑞典信息产业 …………………………………………………… (356)
1. 在通信领域创业 …………………………………………………… (356)
2. 用科技优势在竞争中争取主动 …………………………………………………… (357)
3. 确保技术的领先地位 …………………………………………………… (358)
七、诺基亚与芬兰的知识经济 …………………………………………………… (360)
1. 由工业经济向知识经济的转变 …………………………………………………… (360)
2. 加强先进技术的开发和应用 …………………………………………………… (361)
3. 推动“发展信息社会”战略的实施 …………………………………………………… (363)
八、中兴新公司 …………………………………………………… (364)
1. 瞄准高科技，选准突破口 …………………………………………………… (364)
2. 发展知识经济，关键是人才 …………………………………………………… (366)

九、康宝和周林频谱 …… (367)
1. 山西康宝，走向新时代 …… (367)
2. 北京周林频谱的创业之路 …… (369)
十、广济药业 …… (371)
十一、沈阳三生 …… (374)
1. 坚定地走技术产业化的道路 …… (374)
2. 以人为本的创新意识 …… (374)
3. 建立促进企业发展的创新机制 …… (375)
十二、佳能和精工 …… (376)
1. 通过科技创新创立名牌 …… (376)
2. 通过创新参与市场竞争 …… (377)
3. 利用最新科技，与国际市场接轨 …… (378)
十三、春兰、海尔和海信 …… (379)
1. 春兰，创造知识经济的奇迹 …… (379)
2. 海尔集团的不懈追求：质量与技术 …… (381)
3. 海信：靠人才与技术发展知识经济 …… (382)
十四、李宁公司 …… (384)
1. 变革传统经营战略：先创品牌，后出产品 …… (384)
2. 营销模式的继续突破 …… (385)
3. 充满生机与活力的“体育用品王国” …… (385)
十五、英派斯公司 …… (386)
1. 被喻为“大金娃娃”的“六岁巨人” …… (387)
2. 注重质量第一和知识人才的理念 …… (387)
3. “爱的管理、铁的纪律” …… (388)
4. 英派斯：一个完全由中国人创造的知名品牌 …… (389)
十六、101 和 505 …… (389)
1. 赵章光，使 101 大放异彩 …… (390)
2. 来辉武，让 505 名扬海内外 …… (391)
十七、健力宝集团 …… (393)
1. 敢于突破：“健力宝”期盼登上大舞台 …… (394)
2. 捷足先登：“健力宝”饮料独树一帜 …… (394)
3. 创新不息：敢与强手决高低 …… (394)
4. 路漫漫：“健力宝”任重而道远 …… (395)
十八、长沙电信局 …… (395)
1. 跨世纪的发展 …… (396)
2. 任重道远，科技先行 …… (396)
十九、贝塔斯曼图书集团公司 …… (398)
1. 世界最大的跨国出版企业：经管理念的创新 …… (398)
2. 独创的图书出版科研活动 …… (398)
3. 纸介质图书与电子读物：孰轻孰重？ …… (399)
二十、《华商报》 …… (400)
1. 人才是报业的脊梁 …… (400)
2. 科学管理是企业效益的保证 …… (401)

二十一、北京电信网 …… (402)
1. 不断完善现代化技术手段 …… (403)
2. 建设中的现代都市金桥 …… (403)
3. 强化“软件”,应对挑战 …… (404)
二十二、广东邮电 …… (404)
1. 量质并重,突出知识含量 …… (405)
2. 完美的高科技服务 …… (406)
3. 二次创业,再上新台阶 …… (406)
二十三、哥伦比亚广播公司 …… (407)
1. 一跃成为全美广播网之首的哥伦比亚广播公司 …… (408)
2. 经营广播业的独立原则与高质量节目的创制 …… (408)
3. 节目创新的一系列提高质量的手段 …… (409)
二十四、《经济日报》报业集团 …… (410)
1. 壮大实力,组建集团 …… (410)
2. 集约经营再创伟绩 …… (411)
二十五、《南方日报》报业集团 …… (412)
1. 在知识经济的大潮中集团冲浪 …… (412)
2. 高科技、高质量和高效益 …… (413)
二十六、日本葵公司 …… (414)
1. 葵公司:日本影视广告业的佼佼者 …… (414)
2. 经营上的创新:从名人导演制转入制片人制 …… (415)
3. 经营优势:信息服务、现场管理、善于利用社会分工服务体系 …… (415)
4. 管理上的独创—企划开发部 …… (416)
5. 葵公司进入数字化的信息时代 …… (416)
二十七、英国罗威集团 …… (417)
1. 罗威集团广告网络的诞生 …… (417)
2. 独具匠心的罗威全球伙伴公司 …… (418)
3. 具有创意的广告是无价之宝 …… (419)
4. 罗威——完善广告主义者 …… (420)
二十八、迪斯尼乐园 …… (420)
1.“娱乐大王”的杰作 …… (421)
2.迪斯尼乐园:沃尔特不懈的追求 …… (421)
3.长盛不衰的娱乐大世界 …… (422)
二十九、Yah00! …… (423)
1. 学生的天职是学习,更是创造 …… (424)
2. 靠技术优势参与市场竞争 …… (425)
3. 知识和技术为学生时代的创业者带来巨额财富 …… (427)
三十、联想集团 …… (429)
1、中国信息产业的开拓者 …… (430)
2. 走技术与贸易相结合之路 …… (430)
3. 不断提高产品的技术含量 …… (431)
4. 处理好“引进”与“创新”的关系 …… (432)
三十一、南京洛普 …… (435)

1. 创新——洛普的生存发展之道 …… (435)
2. 运用脑力赚“智力钱” …… (436)
三十二、东方通信 …… (437)
1. 东方通信以知识求发展 …… (437)
2. CI 导入:知识经济新形象 …… (439)
三十三、科龙公司 …… (440)
1. 选准新技术的突破口 …… (440)
2. 靠技术创新使科龙腾飞 …… (442)
3. 乡镇企业也要提高素质 …… (443)
三十四、NBA …… (444)
1. 能量巨大的电视传媒使 NBA 风靡全球 …… (444)
2. 高度商业化的 NBA …… (445)
3. NBA 成功的秘诀:名人、品牌营造和经营的创新 …… (445)
三十五、乔丹公司 …… (447)
1. 耐克的大哥大:乔丹及其 AirJordan 篮球鞋系列 …… (448)
2. 耐克的对策:“创新”意识 …… (448)
3. 乔丹公司:明星、名牌战略与高科技的融合 …… (449)
三十六、邓亚萍体育用品公司 …… (450)
1. “无形资产”应用的实验 …… (450)
2. 用精神打造“邓亚萍牌” …… (451)
3. 从精神品牌到商业品牌的营造 …… (451)
三十七、波特技术公司 …… (452)
1. 发展过程:企业家的创业 …… (452)
2. 融资过程:第一阶段 …… (453)
3. 第二阶段:实验工厂融资 …… (454)
4. 合资企业 …… (455)
5. 第三阶段:上市 …… (455)
三十八、录像机产业的霸主兴衰 …… (456)
1. 早期的先驱者们 …… (456)
2. 新先驱者的出现 …… (458)
3. 新市场的开发和创造 …… (459)
4. 主导设计的竞争 …… (460)
5. 世界领先者的产生 …… (461)
6. 技术的竞争与学习 …… (462)
7. 成功的关键差异:技术的战略管理 …… (463)
三十九、美国联合碳化物公司 …… (465)
四十、GE 公司 …… (468)
1. 背景概念 …… (468)
2. 企业典范 …… (469)
3. 大刀阔斧 …… (470)
4. 从软处着手 …… (471)
5. 分析性结语 …… (473)

第一篇

知识资本家

第　一　篇

第一章　世界知识资本家

在以自然资源为基础的工业经济中，资本家以资源垄断的方式掌握了大量的生产资料，形成了资本家与工人阶级的对立格局。进入知识经济，以知识为主的智力资源已经成为企业的主要生产要素，资本的含义已经发生了质的变化，以知识资源为主的企业经营需要高技能的知识资本管理者，即知识资本家。

知识经济在中国尚未形成大的舞台，但在太平洋彼岸，知识资本家已经把整个世界给重新编排了。

当知识经济的雏形形成之时，中国的知识资本家（比较容易接受的说法是知识型企业家）也同样具有雏形。转型时期的中国，不可能产生完善的机制，同样，在中国的现实环境中也很难产生大量成熟的企业家。在中国知识资本家艰苦创业的历程中，成功与失败并存，得与失并存。分析和总结中国知识型企业家成长的轨迹，对于促进中国知识经济的成熟，有着极为重要的意义。

发展知识资本家是中国改革的深水区，在中国的现实环境中，我们将未来的现代型企业家称为知识型企业家和知识资本家。由于将来企业属性将发生巨大的变化，资本人（资本所有者）实现资本增值的手段并不是全部需要通过传统型企业，而是通过新型的组织结构，所以，单纯以知识型企业家来定义所有的新型企业家是不合理的。

如果资本都被国家机器驾驭，资本就很难真正发挥其效能。实现资本的社会化、人格化是中国目前正在进行的改革。企业员工在企业内部持股，获得内部股份的优先权未尝不可，但是，强迫员工入股则是违背经济规律的事情。资本人的投资行为必须是自愿的，资本在资本人的手中要真正体现资本所有权，才能实现资本人格化。强行入股的方法剥夺了员工的资本所有权，借助于计划经济体制威慑力，在员工尚无资本自主意识的情况下，在员工对企业经营者尚无信心的情况下强制执行。在这个基础上，由于资本和人格、知识发生了分离，使资本失去了生命力。资本在人格的驱使下，选择最可靠的资本管理者和经营者，即资本掌握在知识人手中，是社会资本的最佳去向。

资本管理和经营的职业化，是未来资本经营的发展方向。

在越来越多的知识被资本化、越来越多的企业被知识化的同时，新型企业家、善于认识知识资本、开发智力资源、管理知识资本和经营知识资本的职业出现了，这就是知识资本家。知识资本家出现于知识经济之前，是知识经济的推动者和助产婆，他们在经济出现知识性质变之前，首先完成了量变。

在世界新经济的背景之上，产生了一大批知识型的资本家，也促使了知识经济的逐步成熟，他们发迹的故事，都颇具传奇色彩。

一、微软帝国的“比尔皇帝”

1. 从自然资源型富翁到知识资源型富翁

在美国10大新闻人物的排行榜上，比尔·盖茨，成为仅次于总统的人。

人人发展究竟应该是采用渐进式的方式还是采取跳跃式的方式？在未来的个人生存与发展策略上究竟应该如何把握？从比尔·盖茨身上我们可以获得启发。比尔·盖茨是一种跳跃的发展方式，他在真知灼见的基础上，采取了一套特殊的运作方式，他在业务发展上采取先签协议后开发的办法，常常是将自己的策划项目先卖给别人之后，才组织人开发，结果他屡屡得手。再就是借巨人把自己喂养成巨人。面对强大的竞争对手，自己又很弱小，怎么办？盖茨的方法就是先和别人合作，借助别人发展自己，先把自己喂养成巨人之后，再去和巨人较量。

美国的《纽约时报》说：“不久的一天，人们终会发现自己生活在一种连做梦都没有想到的安适和方便之中，但条件是必须在此之前向比尔皇帝的微软帝国申请签证。”

这就是依靠知识资本成为世界首富的微软公司总裁比尔·盖茨的地位。

在人类知识经济发展史上，比尔·盖茨是必不可少的一笔。他凭借知识这种无形资产，荣登世界首富的宝座，向世界宣告了知识经济的到来。人们把以世界首富比尔·盖茨为代表的软件知识产业的蓬勃兴起，作为今天知识经济开始形成的标志。

毕业于哈佛大学法律系的比尔·盖茨正是为满足他少年的好奇心，才有了今天的微软公司和他的软件产品。他开始发明DOS系统的时候，还是19岁的在校生。他开辟了微软的事业之初，也只有22岁。

1997年底，比尔·盖茨的微软公司市场价值达1500亿美元，他个人的财富达400亿美元。1996年美国《时代》周刊评出的“最有权利”的10名美国人中，盖茨排在第二，仅次于美国总统克林顿。

比尔·盖茨的微软公司是建立在知识基础上的帝国，智力创造财富的速度在人类历史上是史无前例的。有人算过一笔帐，从比尔·盖茨创建微软公司至今的20年间，若以他每天工作14小时计，比尔平均每秒钟收入达150美元。当财富像工业化生产流水线一般流向他时，他向社会输出的并不是流水线式的产品，而是知识。

这时，人们发现一个巨大的差别，以往的世界级富翁都与自然资源的利用有关，近一个世纪主要与石油有关，而现在的富翁则与知识有关。1982年美国前10大富翁中，有8人靠石油致富，石油是工业经济时代名副其实的润滑剂，是工业经济的命脉。而1997年美国10大富翁中，有3人是软件巨人，3人是媒介业巨人，软件和媒介业都是知识型的无形资产。前6名中，有5个是靠计算机发家的，第一名是比尔·盖茨；第三名是保罗·艾伦，他是比尔的搭档，微软的第二大股东；第四名是世界第二大软件制造商Dracle公司总裁拉里·埃利森；第五名是微软公司副总裁斯蒂弗夫·巴尔梅；第六名是英特尔公司董事长戈登·莫尔。以往石油大王、汽车大王、钢铁大王的财富是建立在庞大的原料、产品之上的，而盖茨的财富则储存于计算机软盘所包含的知识当中。据统计，比尔·盖茨的微软公司的产值大于美国三大汽车公司产值的总和。软件产业作为信息社会的核心和灵魂，必将成为21世纪的主导产业，因为软件产业本身具有很高的科技含量，属典型的知识经济范围。

在美国10富翁的排行榜中，微软公司的总裁、副总裁分别名列第一、三、五位，的确为微软公司罩上绚丽的光环。

同时我们发现，知识型的世界级富翁与传统产业型富翁相比，在其成长的过程中有着明显不同的特点。传统型富翁有着良好的家庭背景，靠家族若干代人的不断积累而逐步富裕。而知识型富翁都是白手起家，靠自身的知识和创新的胆略在几十年内一举成名。知识分子在人类历

史上首次成为世界级富翁，开创了靠自身的智力、学识和胆略打天下的新时代。在知识经济时代，拥有更多知识的人获得更高报酬的工作；拥有更多知识的企业是市场竞争中的胜利者；拥有更多知识和信息的国家获得更加快速的发展。实践将证明，哪个国家知识生产的水平高、速度快、运用的水平高，哪个国家的整体实力就强。也就是说，知识经济的关键是知识的生产、扩散和应用。在即将到来的知识经济时代，会产生一批全新的起主导作用的智力型产业部门，技能和知识将成为主要的财源。

2．时势造英雄

中国有句老话，叫时势造英雄。比尔·盖茨只能产生在美国的环境中，不可能产生在中国的环境中。中国不乏比尔·盖茨式的人才，但中国不可能一下子出现微软公司。微软成为美国经济的领头雁，它的产品是软件，而不是硬件，这种状况在中国是不可能出现的。中国盗版成风，软件开发和经营是最不好盈利的，别说是成为世界首富，连生存都是一个问题。中国的计算机经营，都是采用硬件带软件的方式，只要你能买我的电脑，我就可以奉送你软件。而美国和发达国家则相反，如果你购买我的软件，我可以奉送你硬件。

尽管艰难，中国人知识产业进行了不懈的努力，走出了一条与微软公司不同的道路。在后面的篇幅中，我们将对此加以对照。中国知识经济的高速铁路无疑要和微软对接，同时，中国的知识产业无疑要和比尔·盖茨竞争。在竞技场上是无情的，谁也不能以自己先天不足为借口而获得对手的退让。中国人必须研究比尔·盖茨，必须向这位知识经济的代言人挑战。

知识经济的发展非常迅速，知识经济时代的到来将不可抗拒。正在形成过程中的知识经济无疑会对我们国家的发展和人们的生活带来越来越大的影响，对此我们必须做好充分的准备。

二、乔布斯和苹果时代

我们发现创新型的人才都有一个创造型的性格，和我们长期以来对学生的培训方法往往是相悖的。

出身于孤儿的乔布斯从小就如野马般的放荡不羁，以至于1974年19岁时他从大学里退学，坐在屋里放声尖叫，企图用“尖叫法”宣泄内心的压力。他是在硅谷长大的，自幼与沃慈十分要好，两人都是电子迷。两人中沃慈似乎更多一点发明才能，他非法制造了一种名叫“蓝盒子”的电子设备，可供人用它任意偷打长途电话，乔布斯则通过推销“蓝盒子”预先演练了办“电子工业”的本领。

牛郎星问世的消息首先撞击在沃慈大脑中，他兴冲冲地拿着那期《电子学》杂志跑来给乔布斯看，后者无动于衷。但是当沃慈根据它设计出一台简单的个人电脑时，这位20岁的青年的才华仿佛在刹那间喷发出来。传说刚巧乔布斯刚从苹果园回来，看见了这台电脑，说就叫苹果吧，于是第一台苹果电脑和苹果公司就这样闯进了电脑市场。

沃慈把诱人的苹果抱到当时他效命的惠普公司，不料惠普公司奚落道：“我们不干玩具生意。”乔布斯同样把苹果带到阿塔里公司，遭到同样的拒绝：“我们只生产有用的东西。”难道苹果真是没有用的玩具吗？他们把苹果带到汽车库俱乐部，这才有了强烈的回应，电脑爱好者们对其赞口不绝。乔布斯以40美元的价格，将苹果送到电子商店推销。仅过了两天，他就有了1250台订单。他卖掉自己心爱的小汽车，换了1300美元，利用父亲的汽车库，造起第一批苹果电脑来了。

这两位新手售出了600台。乔布斯所定价格是666.66美元，为实际成本的两倍，所赚的钱足以开始研制一种改进型计算机，即苹果Ⅱ，一位退休在家的英特尔销售经理马库拉受到鼓动，投入了9万美元资本。苹果Ⅱ于1977年问世，销售非常成功。1980年，苹果公司销售额达到1.17亿美元。当年11月，当苹果公司股票正式上市时，25岁的乔布斯一下子成为拥有价值

2 亿美元股票的富翁。三周后，苹果公司的股票价值 17.9 亿美元，超过了福特公司。在这里我们看到，美国的知识产品市场和资本市场都是很成熟的，苹果公司的经营业绩立即会影响到他们的股票市场。

苹果的奇迹轰动了美国，乔布斯成了美国青年的偶像。

年轻的乔布斯与其说是科技奇才，毋宁说是商业奇才。他第一个将电脑定位为“个人”可以拥有的工具，就像汽车一样，可供每个人使用。这可是个破天荒的观念。

一般人居然可以拥有电脑，在当时是很震撼人心的诉求。事实上，许多百万计的生意，才愿意去买苹果电脑来编软件。这是苹果电脑早期所以风行的真正理由，它靠的是一群程序设计师的捧场，而不是一般的使用者，这时候根本还没有“用户”(enduser)这样的概念。

苹果电脑另一个高明之处，是它最先洞悉包装的奥妙，为了成为真正人人可以接受的个人电脑，乔布斯把苹果二号包装成白色塑料外壳，设计优雅美观，极具亲和力，一点都不像传统电脑带着一大堆插头开关那样令人望而生畏。

先行者是立法者，苹果Ⅱ定义了个人电脑的基本要素：硬盘驱动器、显示屏和键盘，成为一个划时代的产品，它引发了一场个人电脑的技术革命，意味着作为当代文明标志的计算机，终于挣脱了庞大的躯壳，迈向了所有人、所有领域、所有地区的步伐。一股强大的个人电脑热潮席卷全球。领导这股热潮的都是些初出茅庐的年轻人，以苹果电脑董事长乔布斯为龙头，微软的盖茨等望而从之。

三、竞争出英雄——知识资本家的争夺战

1. IBM、英特尔与微软“三驾马车”

英雄的出现从来不是偶然的，在一个最强音周围，会有一群可以共鸣的和弦。美国电脑精英也是一个群体，他们是在严酷的竞争中发展起来的。美国计算机界经历了群雄逐鹿的局面，在激烈的竞争中，出现了并驾齐驱的三驾马车——IBM、英特尔和微软。

在美国的计算机界，最先发达的并不是微软。苹果电脑在美国以至世界影响巨大。苹果机的热销对电脑产业的霸主 IBM 造成了巨大的压力。IBM 靠大型电脑起家，个人电脑吸引它的忠实信徒走出电脑中心，从此大型主机与小型机岂不是要无人问津？

70 年代初期，IBM 占有 80%以上的大型计算机市场，在他们看来，微电脑是难登大雅之堂的小玩意，IBM 对微电脑漠视的态度，持续了将近 10 年，直到 70 年代末在苹果热的刺激下才有了 180 度的转变。

1979 年，IBM 在佛罗里达州的波克镇成立了一个研究小组，专责开发新的个人电脑，以与苹果电脑相抗衡。由于 IBM 想要在不到一年时间里，就把它自己的个人电脑推向市场，为了完成任务，IBM 的波克镇小组决定抛弃它过去在制造电脑时所有硬件和软件都独自生产的传统手法，采用市场上现成的微处理器、操作系统，以发展低成本、高品质、与 IBM 形象相吻合的微电脑。这个崭新的政策，不但开启了 IBM 通往个人电脑世界的大门，也让其他半导体与软件公司有机会与 IBM 结盟，共同开创个人电脑的新天地。

关键之一是选择适当的微处理器。苹果电脑采用了摩托罗拉的 6502，IBM 可不想随波逐流，英特尔作为微处理器的发明才具有强大的技术实力，Intel 8088 是 16 位元的核心，IBM 毫不犹豫选择了它。

另一大目标是操作系统的选购，当时 IBM 有两个可选对象：基尔道的 CP/M 系统与比尔·盖茨的 DOS 系统，前者要价 200 美金/每套，而精明的比尔·盖茨则一眼洞察了加入 IBM 战车的深远意义，他提出的建议令人难以想象：微软的 DOS 系统对 IBM 免费供应，只需对用户收取 50 美元/每套，但保留以后升级版本的专利权。这就使得微软公司做起了把软件平台的

特许使用权出售给个人计算机业的生意。

IBM 的研究小组顺利地完成了任务，1981 年 IBM 推出崭新一代的微电脑，它的名字就叫作：IBM 个人电脑（IBM PC，IBM Personal Conputer）。当年，它的销量不到 1 万台，而到 1982 年就销出 20 万台，1983 年增加到 60 万台，已与苹果机并驾齐驱。巨大的成功带来了巨额的利润。1984 年，IBM 在一年之内创了任何公司都没有达到过的最高利润记录——66 亿美元。在那个创收之年，IBM 推出它的第二代个人计算机，一种高速运行的机器——PC AT，它里面安装了 Intel 80286 微处理器（通称 286），它比原来的 IBM PC 速度快 3 倍。一年之内，AT 的销量占所有个人电脑销售量的 70%以上。

巨大的成功还引来了数十家模仿者。由于采用开放式设计，IBM PC 很快成为行业的事实标准，奉行不兼容政策的 PC 开创者苹果公司则被挤出了大道。

许多厂家开始生产同 IBM PC 兼容的机器，康柏、虹志等成立于 80 年代的公司，都因为生产兼容机而成为行业内的主要竞技者。十几年来，全球个人电脑已发展到 2 亿余台，蓝色巨人 IBM、“芯片霸主”英特尔、康柏、虹志等厂家分享计算机硬件市场，微软则成为软件业霸主，电脑业产值则轰然逼近 3000 亿美元。

2．拒绝兼容的苹果电脑

IBM PC 的成功使得 IBM、英特尔、微软的技术成为个人电脑行业的事实标准，三年之内，几乎所有的个人电脑竞争标准都消失了，所有计算机公司，若不改弦易辙制造兼容性硬件就只有宣告失败，唯一的例外是苹果公司的苹果Ⅱ型和 Mac 机。

迄今为止，苹果公司最成功的产品还是苹果Ⅱ。1977 年，苹果Ⅱ一进入市场，就风靡整个美国，使得苹果公司的创建者乔布斯成为美国青年的偶像。如今，个人电脑进入网络，把整个世界联系在一起。是乔布斯改变了我们的世界，这一说法毫不夸张。在中国，苹果电脑仍然是电脑中的贵族。

但是乔布斯的苹果，一开始就是封闭性的。他的技术先进，软硬件都自成体系。乔布斯和当初的斯巴利——兰德公司一样，以为只要技术先进，就可以无往而不胜，就可垄断这些技术，从而垄断个人电脑市场。苹果的技术由苹果拥有，所以苹果电脑只能由苹果生产，别的厂家不能分享苹果的技术专利权。就是应用软件，也不向软件公司公开，以免苹果技术被另外的公司掌握。

1984 年，苹果公司推出的 Mac 机（即麦金托什机），又是在技术上领先的一部崭新的个人电脑。它最美妙之处在于首次把图形技术引进电脑，使电脑屏幕看起来非常动人。图形技术本来是施乐公司发明的技术，它的象征是使用一个小老鼠那样的操作键（鼠标），但由于施乐公司那时不太注重电脑（它是复印机界的大哥大），没有看准电脑图形技术的市场意义，所以就任由这一技术流向苹果公司及微软公司。而苹果比微软先掌握了这一技术，并把这一技术视为她的专利。苹果公司对她的 Mac 机相当自信，认为它是打击 IBM 的一个利器。但是形势的演变恰恰相反，在个人电脑市场上，IBM 胜了，苹果最后败了。

苹果公司也不是不知道她需要丰富的软件。早在 1982 年，在原型机刚出炉时，苹果就秘密派人送了两台给盖茨，让盖茨为他设计应用软件。苹果与微软的合作，并不比 IBM 晚多少。但苹果太看重自己的技术细节和相关工具的保密工作了，这就表现在与微软的合作上它变得忸忸怩怩，支支吾吾。当苹果发现微软也要给 IBM PC 编写具有图形功能的操作系统时，苹果就沉不住气了。先是要挟，接着是敌视，到了 1988 年，苹果甚至以微软的视窗侵犯了苹果图形技术版权为由，直接向法院起诉微软公司。在这样的合作关系上，苹果公司怎能期待微软公司尽心尽力为苹果电脑编制应用软件呢？而且微软每次为苹果开发出成功的软件，也都同时推出供 IBM PC 使用的版本。苹果独占技术的愿望唯有落空。

苹果公司的内部管理结构也在不停地变化，叱咤风云的乔布斯也被人从总裁的宝座上踢

了下来。

乔布斯离开时拉走了一批苹果的技术骨干，成立了一家新公司NEXT，但一直未能作出大的成就。倒是他收购的一家动画片公司用电脑技术制作出世界上第一部电脑动画片《玩具总动员》，在全球轰动一时，赢利数亿。

3．拒绝升级，IBM退位

计算机业日渐繁荣，IBM却未能抓住这大好机会扩大PC市场。当IBM率先制造出最初的个人电脑时，它从未指望这种机器会向公司的大型商用机挑战。随着个人电脑声势日盛，IBM为了避免它吞噬自己的高档产品，竟然停止了对个人电脑的开发。

1985年，英特尔公司推出80386芯片（通称386），推销人员兴冲冲地将第一个样机送到IBM，不料却碰了一鼻子灰，IBM对这个芯片毫无兴趣。整个1986年IBM都坚决拒绝386。这对英特尔是一个不小的打击，因为它投入巨大资源研制出了386，却得不到最大客户IBM的赏识。其实，IBM正在秘密研制自己的微处理器286，它想将电脑升级暂时停留在286这一档次上。当时大型电脑都是32位元的，IBM认为个人电脑只要16位元就已经足够了。IBM这样做是为了保护它的低档小型计算机的销售市场。这种小型机不比386的功率大多少。在这种情况下，康柏公司在1986年首次独家推出第一台386电脑，同时台湾宏基公司及另一个华人开办的电脑公司ALR也及时跟进，不久就兴起了386潮流。施振荣在这一步棋上显示了自己的远见卓识。之后，生产386电脑的公司越来越多，并且都获得不同程度的成功。IBM一次失策，使它在个人电脑的市场上立即走下坡路。市场上第一次出现在没有IBM统率的情况下技术升级的情形，IBM失去了对这个计算机体系结构的控制力量，它将再也不能重演单枪匹马促使这门产业再上台阶的辉煌。

1987年，IBM开始亏损，它因规模过大带来的严重官僚作风，导致一系列错误投资，造成了巨大的经济损失。1992年，IBM与微软合作发展OS/2操作系统的计划中止，在与此相关的项目中，IBM耗资达20亿美元以上。1991—1993年，IBM连续的亏损额高达168亿美元，创下了美国企业史第二高的亏损纪录。它那雄踞30年的产业霸主的宝座，已自动让给了微软公司。一着棋子可以改变一个企业的命运，也可以葬送一个企业的前途，这就是知识经济中企业所处的境况。从这些世界级的竞争中，我们看到，决定企业命运的可能是一个芯片或一个软件，高技术领域的竞争是敏感的、快捷的。

4．微软的发迹和软件业的兴盛

现在比尔·盖茨登场了。盖茨和沃兹读到了《电子学》杂志上牛郎星的广告，认准个人电脑革命从此开始，决定在它的起步处参与进来。他俩采取“先定后做”的方式与罗伯茨联系，告诉罗伯茨“他们的公司”已写好了适于牛郎星的程序，把BASIC语言改进成为牛郎星可用的软件，其实这时的盖茨并没有写出牛郎星的程序，他只是玩了花招。随后8周，盖茨和沃兹不分日夜地泡在哈佛大学的计算机房，干起私活。

这中间也有个小插曲。当时盖茨还是哈佛大学的一个学生，学校当局听说盖茨利用学校的电脑编写商用性质的电脑软件，不禁大为恼火。两个月后，哈佛大学多了一条校规：如果学生为了自己的商业目的使用了学校的科研设备，那么，学生就要在日后将90%的利润上缴学校。这个校规的实施效果不大美妙，但哈佛仍有意外的收获。1996年，盖茨和他另一位校友各向哈佛捐款2500万美金。

大家知道比尔·盖茨是靠BASIC语言起家的，但BASIC语言并不是他的发明，它的发明权属于凯梅尼，后者早在1965年就发明了它。凯梅尼似乎不太重视他的发明，没有想到要约束并改写或移植BASIC语言，BASIC的含义是简单和基本，这种程序是适于初学者的高级电脑语言，最初也只是电脑发烧友用来进行玩乐的一种电脑语言工具，没有完整和系统和语言规范，所以谁也不把它当做一回事。在美国，不当一回事就等于不去做版权登记，这也是后来盖茨

可以在 BASIC 语言上自由发挥才华的原因之一。

美国人最初对于知识产权远不像我们现在想象的那么严格，凯梅尼也许没有想到 BASIC 语言会对世界产生这么大的影响。

编写好 BASIC 程序后，盖茨就把他的销售权给了罗伯茨，他离开大学前往新墨西哥州和沃兹创办微软公司，和罗伯茨一起干。但罗伯茨却与盖茨耍起了小心眼。原来罗伯茨的技术能力有限，他的牛郎星质量实在太差，并且没有花功夫及时改进。而电脑发烧友们不少人技术能力非常强，看见牛郎星不中用，就自己买散件组装电脑。对他们来说，唯一的困难就是没有 BASIC 语言。他们对购买 BASIC 语言的欲望远远超过了牛郎星，而罗伯茨只关心卖牛郎星，见众人对 BASIC 语言如此着迷，就开出了商场上最荒谬的价格：朋友，如果你单买 BASIC 语言，那么拿 500 美元来，相反如果你买牛郎星，那好，牛郎星 397 美元，BASIC 语言 80 美元，两项加起来才 477 美元。在这样的情况下，发烧友们什么也不买了，他们开始相互复制。结果，在使用 BASIC 语言的人群中，只有十分之一才是购买的。盖茨的发财梦几乎要破灭了。

于是，盖茨在电子新闻快报上发表了一封《给电子爱好者的公开信》，要求个人计算机的早期用户们停止盗用他们的软件，只有这样他们才能赢利，才能用赢利生产更好的软件。

但盗版风仍愈闹愈凶，成为一个时代的新闻。其实，正因为盖茨的一系列反盗版的活动，才使微软的名声一下子传开了，并为盖茨的微软事业打下了社会基础。当然，盖茨也和罗伯茨分家了，他的微软通过法律途径夺回了 BASIC 语言的销售自主权。到 1978 年，微软的收入已达到百万美元。盖茨也和乔布斯等人一样，没有毕业就离开了大学创立事业。后来很多美国学生以他们为榜样，把辍学当成一种时髦。

比尔·盖茨早期主要的恐惧是，某一个大公司突然杀入软件业，把市场从微软手里夺走。幸运的是，他们中没有人认识到软件市场的价值。人们对软件市场认识的局限，留给微软一个绝佳的发展空间，这恐怕也是美国软件业同行始料未及的。IBM 和 DEC 都有功能强大的软件库，但他们从不把重心放在使他们的计算机结构与软件接轨上。

盖茨把赢利战略定为薄利多销，只要大多数个人计算机使用微软的软件，就能赚钱。他采取了程序语言的使用许可权。尽管任意两个公司的计算机硬件不相同，然而两个公司的计算机都能运用微软公司的 BASIC 语言，这就意味着它们在某种程序上是兼容的，这种兼容性构成了人们购买计算机及其配件的一个重要部分，厂商不断做广告说，它们的计算机已经附带了微软程序语言，包括 BASIC 语言。

这时候，苹果的成功惊醒了蓝色巨人 IBM。IBM 想要在不到一年的时间里，就把自己的个人计算机推向市场，为了完成这一计划，它抛弃了过去把硬件和软件全都独立制作的传统作法，选择市场上最优秀的元件来制造自己的个人计算机。IBM 首先选择了英特尔的微处理器作为硬件核心，在软件方面，IBM 选择了当时名声最大的微软的产品。

在此之前，IBM 有关人员曾经走访了加州蒙特尔的基尔道，基尔道是世界上第一个通用操作系统 CP/M 的开发者，他对送上门的生意当然充满兴趣。不过这次他显然没弄清楚情况，只想用往常惯例对每套 CP/M 收取 200 美元的权利金。

此后 IBM 走访了微软的盖茨，这时盖茨刚把公司搬回家乡西雅图市，以 BASIC 编译程序为主要业务，BASIC 几乎已成为产业标准，包括苹果电脑在内的多数电脑公司都已采用了它。盖茨可比基尔道清醒许多，他很快警觉到：眼前正是千载难逢的大好机会，IBM 电脑可以轻易超越苹果电脑，成为真正人手一台的个人电脑。只要跻身 IBM 的阵营，未来前途无可限量。

为了拉拢 IBM 的生意，盖茨开出很诱人的条件：不但配合 IBM 规格的需要以及对品质的要求，特别设计磁盘操作系统（DOS，disk operating system），而且要价很低，只对每位用户收取不到 50 美元的权利金，对 IBM 则几乎是免费服务。但是 IBM 对未来的升级版软件并不能享有独占使用权和控制权。

盖茨的条件听在 IBM 人员的耳里，真是顺畅极了。双方各打各的如意算盘，简直是一拍即合。IBM 的人万万也没想到，盖茨这种“吃亏就是占便宜”的生意经，其实已经为微软打开了进军 IBM 个人电脑的大门，不但日后操作系统销售量可观，微软还可以得先天之利，开发更多的应用软件，这可是数不尽的财富。

事实上，微软这时候根本没有磁盘操作系统，盖茨隔天跑去找朋友买了一套以应急，朋友名叫帕特森，他在西雅图电脑产品公司工作，刚刚发明了一套磁盘操作系统，但西雅图电脑公司根本不知道这个发明的潜在价值。经谈判，稀里糊涂的西雅图电脑产品公司就这样把这价值连城的宝贝软件转让给了微软公司，微软最终买断了它的所有权，只花了 7.5 万美元，与后来净赚几十亿美元相比，这点花费，实在太微不足道了。其后盖茨和沃兹还用挖墙角的手段，把天才帕特森收归到他们的麾下。

帕特森的操作系统最初定名为 86—DOS，微软改名为 MS—DOS，再与 IBM 签订令它非常愉快的合同。

盖茨真不愧是最高明的生意人。他很了解搭上 IBM 便车是这辈子最快的成功之道，因此对此业务可说是全力以赴，不敢稍有松懈，因此能成为产业标准。他虽然在每片磁盘上只赚得蝇头小利，但积沙成塔，几年下来已累积成巨大的财富。相形之下，基尔道每片收取的权利金较高，因此自然无法击败 DOS 成为市场标准，基尔道的发财梦最后也就成了泡影。

IBM PC 于 1982 年上市，取得了空前成功。1984 年，IBM 一年内获利高达 66 亿美元，当年，它的 PC 销量占市场的 70%以上，IBM PC 成了个人电脑的行业标准。由于盖茨的方法得当，MS—DOS 成为独霸个人电脑的操作系统，到 1993 年为止，全球 1.7 亿台个人电脑中，有 1.4 亿台使用 MS—DOS 操作系统.

5. 软件业跃居第一产业

1983 年，微软公司宣布，计划在 IBM PC 上引入图形计算功能，这个产品叫做视窗——Windows。

图形计算系统是施乐公司的科研人员首创的，发明了“鼠标”，它可以在平面上滑动，使一个箭头符号在屏幕上四处移动。施乐是复印机业的老大，没有兴师动众利用这一开创性思想取得商业利润。但它的思路在苹果和微软那里激发了巨大的想象力。

1984 年，苹果公司推出了它的 Mac 机，在 Mac 机自成体系的操作系统上，一切都是图形的，这在当时是独一无二的，它取得了巨大的成功。

但是苹果采取不开放的经营方针，你买了苹果，便不能与 IBM PC 进行软件交流，苹果机的软件只能由苹果机用，而且苹果公司也不允许另外的公司生产，怕别的公司偷窃他们的技术。这样，Mac 机虽然先进，却没有成为 PC 的主流，苹果的先进软件，也就未能平民化地走进个人电脑中去。

微软参与了 Mac 机的开发过程，对图形操作系统颇为熟悉。它立下的计划，是想要建立一种开放标准，将图形处理能力赋予所有运行 MS—DOS 的计算机。

1985 年 5 月，微软推出 Windows 1.0，每套软件售价 95 美元，但未获显著成功。

直到 1984 年，微软业务的一大部分是向生产与 IBM 系统兼容的个人计算机厂商提供 MS—DOS，这时，IBM 不甘心将个人电脑软件开发权拱手让出，便和微软联合开发 MS—DOS 的替代系统，最终命名为 OS/2，双方协议规定，微软可以向其它厂商出售 OS/2，IBM 则想借 OS/2 的开发控制行业标准，还把它通用于 PC 和主计算机硬件上。

微软没有减弱它对于图形用户界面的兴趣，盖茨建议，让 OS/2 与 Windows 兼容，然而 IBM 拒绝接受，一再坚持 OS/2 必须与主计算机兼容，到头来，开发出的软件更象笨拙的计算机操作系统，而不是 PC 式的。

这一次比尔·盖茨又表现出他的战略远见。他一方面组织强大的班子与 IBM 共同开发

OS/2，另一方面组织干将继续研制 Windows。

1987 年 10 月 6 日，Windows2.0 正式推出，反应良好。

1988 年初，OS/2 正式面世，OS/2 的共同开发者 IBM 与微软都断言它在两年内将会取代 MS—DOS。但是，市场对它嗤之以鼻，OS/2 惨遭失败，购者寥寥无几。它太贵了，比 MS—DOS 价格高出两倍，尚不包括为使用它而必须付出的至少 2000 美元以上的硬件升级费用。到 1989 年底，OS/2 所占市场份额不到 1%，而 DOS 仍占据 66%。

1990 年 5 月 22 日，微软公布 Windows3.0，它顿时成为超级畅销软件，以每月 10 万套以上速度向全球发售。在新版 Windows3.1 推出的 1992 年以前，3.0 版的发售量已达 700 万套。

一向在图形用户界面上独领风骚的苹果，其得意之作 Mac 机每台售价为 4000 美元，如今人们只要花上 95 美元买上一套 Windows3.0，就可以在一台价值 2500 美元的 IBM PC 兼容机上得到相差无几的图形功能，这下，苹果大受打击。

Windows3.0 的成功，也是 OS/2 的失败，人们普遍认为这个曾被指望为第二代操作系统标准的东西已走向没落。

1992 年，IBM 和微软中止了它们发展 OS/2 的合作，IBM 在 OS/2 及相关项目中共耗费了 20 亿美元以上。

此前，IBM 与个人电脑市场的老对手苹果结成联盟，以打击微软及康柏这样的电脑公司(顺便说一句，这时的苹果机，在软件方面，也已向微软投降，其新型的苹果机，已不再坚持与其它机种不兼容)。可惜这只是 IBM 的一厢情愿。微软借着 IBM 这个蓝色巨人，将自己也变成巨人，现在已经可以任意在电脑界呼风唤雨了。因此，在 1992 年微软与 IBM 正式破裂后，IBM 不得不自尝苦果——她唯有放下架子，服从微软的软件潮流，设计她的新型号的个人电脑。也幸亏她能放下这个架子，否则，这个巨人也许会当真倒下了。

1995 年 8 月 24 日，微软向全球同时隆重推出“Windows95”12 种语言的不同版本，在此项活动中比尔·盖茨共耗资 5 亿美元作广告，数月之内，Windows 95 成为全球家喻户晓的流行词汇。

有评论认为，这是有史以来最大的促销行动之一。全世界掀起一股强劲的购买“Windows 95”的狂潮，微软当年销出 3000 万套以上。

至此，Windows 功能达到或超越 Mac 机的图形操作系统水平。微软当年的 DOS 系统起初也是购自市场，性能并不比 CP/M 优越。有史家对此评论曰：微软的成功是平庸的技术和最高明的商业策略的结合。这指的是 1995 年前的历史。

Windows 系列软件，因使用方便，受到用户普遍欢迎，至今已占据全球软件市场 80%以上份额，这不仅使微软成为软件业霸主，而且使它成为整个计算机业的代言人。比尔·盖茨的个人形象成为计算机业的象征。到 1995 年，微软市值已高达 219 亿美元，超过了通用汽车公司。比尔·盖茨本人以 139 亿美元个股值雄居美国首富，并一直保持到今日。1996 年，美国软件业产值超越汽车、钢铁、石油等传统龙头产业，跃居第一大产业，成为名符其实的美国经济皇冠上的明珠。

美国计算机行业的竞争环境很宽松，几家巨头的关系很有点像中国古代的“三国演义”，分分合合，好不热闹。竞争对手之间，实质上是一种相互依赖而又相互攻击的关系，正是在这一种可分可合的局面中，彼此得以获取对方的优势，形成自己的优势。像比尔·盖茨，他是一个借助巨人而最终自己成为巨人的人，而美国的经济环境可以造就比尔·盖茨式的巨人。

6．从王安说起

21 世纪的核心产业是知识产业，各国之间的竞争表现为知识产业的竞争。

美国自建国以来，一直十分重视知识，重视科学技术，并将此作为国家富强发达的基础。所以，美国在它建国 150 年内，就赶上了英、法、德这些老牌资本主义国家。二战期间，美国全力参

加战争,并通过战争的需要促进了科技的发展。而美国的本土则远离战场,使科学技术的发展有了一个和平安全的环境。美国以军事工业为主的产业大大促进了民用科研的开发,将大量的军工技术应用于民用工业,使美国经济得以快速发展。

美国同时还十分注重吸纳国外的优秀科技人才。我们知道,许多世界一流的科学家如爱因斯坦、费米、西拉德、维格纳等都先后迁居美国,中国的许多科学家也曾到美国深造和发展。

在美国科技界,如果一家公司没有美国人,人们不感到奇怪,但如果没有华人,这家公司就让人怀疑了。这只是一个笑话,不过笑话里含有重要的信息,这就是华人在美国科技界是一支十分重要的力量。在电脑技术领域,便是这样。由于历史的原因,大批华人进入了美国。他们中的大多数人本来就是中国的优秀人才,成为留美华侨或加入美国籍后,也就很自然地在美国社会崭露头角。

在美国电脑技术界,最让人称奇的华裔当然是电脑奇才王安了。由于本书已多次提到王安公司,故这里仅对王安作一个简单的叙述:1941 年开始,他就为中国的抗日军队设计发报机和收音机,并获得成功。1944 年,他获国民党资源委员会选派,以官费实习生的资格进入哈佛大学学习。1948 年,他实际上已发明了对后来电脑发展起重要作用的磁性材料技术——磁芯。这一技术成果于 1956 被 IBM 半买半抢地夺去,并对 IBM 的发展起了十分重要的作用。磁芯技术被 IBM 占有后,盛行了 10 多年。王安于 1951 年创立王安公司,其后在电脑印刷术、简易计算器和文字处理机等方面,发挥了关键性的作用。1982 年,王安成了美国第五大富翁,尽管后来的王安公司让人失望,但王安毕竟创造了一个电脑界的奇迹。鉴于王安在电脑发展史上的杰出贡献,1988 年,他入选美国国家发明家名人堂,这个名人堂,只有福特、爱迪生这样的伟大发明家才可以名列其中。1989 年,他又获"美国发明家勋章"。他于 1990 年不幸逝世。

比尔·盖茨是 20 多年前一个少年的远见使他成长为美国首富,他及时抢占了软件业借个人电脑浪潮腾飞的先机。

第一个真正明白应用软件的重要意义,并一度取得市场效益的也是华人电脑巨子王安。王安将电脑技术简化成小巧的计算器,在 20 世纪六七十年代获得广泛的商业利润,并称霸了当时的计算器市场。七八十年代王安公司的文字处理机,也同样称雄一时,使得由 600 美元起家的王安电脑公司在 1983 年销售量达到 15 亿美元,跃具全美第七大电脑公司。令人痛惜的是王安公司在 80 年代中后期没有将专用机软件转化为个人电脑上通用性软件,使得王安电脑公司惨败在 80 年代席卷全球个人电脑的风暴中。

比尔·盖茨在《未来之路》中写道:"如果王安早些意识到兼容性应用软件的重要性,今天可能就没有什么微软公司了。我可能在某个地方成了一个数学家或一位律师。而我少年时代在个人计算机方面的学恋可能只会成为我个人的某种遥远的回忆。"

在美国的另一个华裔叫王嘉廉,是一个美国电脑界重要的软件商。他于 1944 年出生在上海,8 岁就去了美国,1976 年以 10 万美元创办联合国际电脑公司,专门生产软件产品。1989 年销售 10 亿美元,美国目前有 85%的公司仍使用着联合国际电脑公司一两件软件产品。

英特尔的微处理器从 IBM 个人电脑诞生以来,就不可避免地成为世界个人电脑的首选 CPU,英特尔能够获得如此成功,华裔电脑专家虞有澄功不可没。虞有澄是 1972 年加入英特尔公司的,1975 年升任技术总监,1984 年进入微处理核心技术部,逐步升职为微处理器事业部总经理和总部资深副总裁。在英特尔各级芯片的研制过程中,尤其是 80386、80486、奔腾和高能奔腾微处理器的决策过程,虞有澄起了极关键的组织和决策作用。

到了网络时代,美国又出现了一大批全新竞争方式的网络精英,其中杨致远和 YAHOO 便是鲜明的一例。

硅谷"Yahoo"公司就是斯坦福大学的几个学生创立的,取得了出人意料的成果。

美籍华人、28 岁的杨致远博士与美国校友大卫共同创办了世界上第一个免费检索 Inter-

net 公司的 YAHOO!，公司已于 1996 年 4 月上市，两人一跃成为亿万富翁，公司当年广告收入 600 万美元。现在，当中国境内大量普及因特网时，YAHOO 大占风头。

第二章　中国知识型企业家的先驱

中国已经进入了知识经济的临界点。从横向比较，中国进入知识经济是顺应世界经济发展的潮流，从纵向比较，中国进入知识经济是中国经济发展的必然选择。尽管中国和世界经济发展轨迹一样，经济是伴随着知识（科学和技术）的发展而发展的，但是，中国真正出现知识经济萌芽则是近十余年的事情了。

一、北大方正和王选

1. 由知识到科研成果

1997 年，国家确立了 6 家重点扶持企业，其扶持目标是国家补贴这几家企业的科研投入 2000 万元，使这 6 家企业的科技投入比例与世界 500 强科技投入比例对等，这 6 家企业立即成为引人注目的佼佼者。这 6 家企业中，唯一的一家计算机的代表企业，就是北大方正。

北大方正是一家地地道道的知识型企业，它完全是靠知识分子发起，知识分子经营，并且诞生在北大校园的摇篮里。1988 年，北大拨款 40 万元创办校办企业北大方正。1998 年北大方正总资产 30 亿是全世界最大的校办企业，回报母校 2 亿元。追溯北大方正成长的历程，对于探讨中国知识型企业的发展，有着不可替代的作用。

当今中国，提到北大方正的名字，可以说是家喻户晓。在国内各种类型的报刊杂志，至少有 80％以上是通过北大方正电子出版系统排版印刷后送到读者手中的。在海外，几乎凡有中文出版物的地方都采用了北大方正电子出版系统。王选教授在接受美国杂志《福布斯》记者访问时称："现在，连台湾国民党党部的印刷厂全是采用北大方正系统。"

北大方正排版系统是与王选教授的名字分不开的。人们称王选为当代的"毕升"。

北大方正电子排版系统的科研成果转化为产品，年产值超过了 20 亿元，并拥有了 30 多家全资子公司、4 个中外合资企业。北大方正集团的名字又与张玉峰等人分不开。

王选先生出生在一个知识分子家庭，接受着良好的文化。王选 1958 年在北京大学毕业并留校任助教，同时参加了"北大一号计算机"的调试工作。1958 年以前，中国的社会经济发展还处于比较良好的状态，王选也获得了比较良好的教育。1958 年是中国的一个灾难性的转折点，从 1958 年到 1978 年之间，中国一直没有进入良好的政治、经济秩序之中，而王选的主要创业期正好被包括在这其中。所以我们认为，王选的创业之路是很有代表性的。

王选从 59 年春天起，就将自己的行李搬到实验室，晚上睡在办公桌上。由于拼命地工作，年轻的王选出现了头晕目眩、全身浮肿，一直数月不消，严重时竟被北京的医院拒绝治疗，转到上海治疗。王选早已作好了"永别"的准备。到了 1963 年，王选居然又活了过来。

中国知识分子的命运都是一样，在史无前例的"文化大革命"中一个个都在劫难逃，都有着

一段多灾多难的历史。王选自然也不例外，也要遭受批判，也要被红卫兵冲着叫："永世不得翻身！"王选只好搬到十三陵北大分校继续自己的研究。从1970年到1975年，王选阅读了大量国外文献资料，加上自己的研究成果，写出十几万字的手稿《新型计算机总体设计》。中国计算机史就是在文化大革命的浩劫中，默默地延续着。1975年春天，王选了解到国家有一个关于汉字信息处理技术的重点科研项目，代号为"748工程"，就决定进攻其中的精密汉字照排系统。当年5月底，王选写出了"全电子照排系统"建议手稿，之后，王选一连几个月爬在桌子上研究汉字的结构，居然研制出一套高达1∶500的高倍率汉字字形信息压缩方案！1976年6月10日，王选完成了模拟试验任务。

正当王选夜以继日地研究汉字处理方案时，全球闻名的英国蒙纳公司也正在加紧研制具有汉字排版功能的激光照排系统，正雄心勃勃地计划抢占中国和东南亚市场。蒙纳公司在1976年已经推出了平板转镜式激光照排机，无论人才和技术都处于世界领先地位。王选面对强大的竞争对手，沉着地分析了各自的长短，认为只有中国人才能真正理解和掌握汉字的要领。

1979年7月27日清晨，北大汉字信息处理技术研究室，从激光照排机上输出了一张八开报纸底片，十分清晰。它标志着北大研制的汉字精密激光照排系统主体工程成功了！

1980年夏天，激光汉字编辑排版系统成功地排出了第一本中文样书《伍豪之剑》，方毅副总理接到样书，抑制不住喜悦的心情，挥笔批示："这是可喜的成就，印刷术从火与铅的时代，过渡到了计算机与激光的时代！"

这时，一直关心着中国科技事业的邓小平也当即写下"应加支持"的批示。

1981年6月1日，汉字激光排版系统登记了欧洲专利，王选成为国内第一个获得欧洲专利的人。

1981年7月，中国第一台计算机——激光汉字编辑排版系统样机（华光Ⅰ型机）在教育部和国家电子计算机总局的主持下，通过了部级鉴定。

1983年夏天，华光Ⅱ型机研制成功。至此，王选实现了从科研到产品的转换，完成了知识价值转换的第一步。

2．由科研成果到产品

改革开放对中国知识分子来说，不仅仅是观念意识的革命，更重要的是对知识分子生存能力的全面检测。对于教师来说，你谨守师道、躬耕讲台是伟大的；但你根据自身的专长，将知识转化为商品，推动社会经济的发展同样应该令人起敬。

著名作家张贤亮搁笔下海；

著名戏剧家、巴山"鬼才"魏明伦也走上经济舞台，创办公司……

1984年，在中关村一条街，一批走出科研机构的科技人员创办了四海、科海、京海等民办科技企业40余家，在全国引起了强烈的反响，褒贬之声不绝于耳。反对者说："高科技人员去经商，简直不务正业，这样下去，谁来搞科研！"赞成者说："这是中国科技的正道，科技成果不转化为商品，如何能推动社会发展？"

中关村一个又一个的波涛拍打着北大寂静的校园，使得这里的莘莘学子有些耐不住寂寞了。然而，这些学富五车的知识分子以往只知道教书育人，还不敢想象丢掉饭碗到商海去搏击。

1984年12月，北京展览馆举办全国科技成果转化商品的展览，北大教师张玉峰对王选教授的汉字处理信息技术产生了浓厚的兴趣："那东西要是能转化为商品，该有多好呢？"

王选教授也十分注重知识成果的价值转换。王选教授发明汉字激光照排系统曾作为中国十大科技成果，获得第15届日内瓦国际发明展览金奖，中国科技进步一等奖等荣誉，王选还获得了印刷界最高荣誉奖——"毕升奖"和"森泽信夫奖"等。但王选并不以此为骄傲，他说："不管评价有多高，市场用不上，贡献等于零。国家给汉字激光照排投资上千万，我们欠了债，得一千

个奖也没用。”

1985年春节还没有过完，张玉峰就召集了几位北大教师，筹划成立北京大学理科技术公司(即北大方正的前身)。没有经费，他们每人凑3000元钱，开始了中国计算机史上的一个划时代的创业。中国知识分子一旦干起事情来是非常投入、忘我的。李嘉诚先生曾这样说过：“论环境条件，中国知识分子最差；论报酬，中国知识分子最廉价。但是他们吃苦耐劳的人格精神以及不到黄河心不死的敬业精神，那简直无人能及。”这是对中国知识分子最好的描述。

1987年底，张玉峰他们的技术公司发展到十多人，营业利润34万元，初见成效。

张玉峰说：“过去人们都小瞧知识分子，说我们文不能泼墨挥毫写锦绣文章，武不能纵马策鞭安邦打天下。我就想用自己的行动来证明知识分子的价值，特别是在商品大潮之下的能力。”

张玉峰正式开发汉字激光照排系统，并请王选为出版系统取个名字，王选略作思忖，应口说道：“取名方正吧。方方正正，朴实无华，这正是咱北大人的治学风格。”于是，“方正”就这样诞生了。

1988年10月，方正排版系统开始逐步地推向市场，一些报刊开始使用它来排版。但是，方正走进市场是艰难的，人们开始不认识“方正”，怀疑“方正”，加上美国王安公司、HTS公司的激光照排系统一窝蜂地涌向国内市场，使方正的产品抬不起头来。张玉峰和他的同事们不惜代价地上门推销。经过两年多的死打硬拼，方正系统占领了大半个中国。

看到方正的迅速发展，蒙纳公司高级主管大卫·赫尔斯说：“北大人真了不起，起步那么晚，却走在我们的面前。”人们这样赞誉方正人：“方正人是新一代毕升！”

3. 从精神到资本

“方正”是什么？一种象征，一个商标，一个实体……其实，方正代表着一种精神，一种中国知识分子进取、务实、无畏和报国的精神，它的企业精神、企业家精神和企业文化同样是一笔无形资产，支持着方正集团。就方正的内部看，知识和技术的高密集特点，使得方正的研究与开发有如一股汩汩的泉流。当然，这一点得助于方正的产生地——北京大学，有“近水楼台先得月”的先天优势，说穿了，就是知识资源的优势。方正的支撑点就是知识加民族精神。

方正和北大究竟是什么样的关系？

张玉峰总裁说：“一流大学创办一流企业，一流企业是一流大学的一部分，一流企业为创办一流大学作贡献。”方正前总裁晏懋洵说得更形象：“方正人所以壮大，有如孩子得恩于母亲，方正离开北大即等于让孩子脱离母亲的怀抱。”

但是，知识分子在告别了受歧视、受迫害的历史之后，是不是就意味着知识分子应该永远地“只问耕耘，莫问收获”呢？

美国未来学家赫尔温·托夫勒于1988年访问中国时说：“中国要迎接第三次浪潮，需要成千上万受过良好教育的各种人才。如果中国不在经济上给予受教育的知识分子相应的经济报酬，中国永远不会进入第三次浪潮。”

晏懋洵说：“陈章良报效祖国，思想精神很好。但我要提个问题，假如他回国后现在还是住一间房，20平方米实验室，他再有爱国心也调动不了积极性。没有物质基础作保证，再有境界恐怕也保不住。”

如果仅仅用一个虚幻的荣誉来“打发”具有突出贡献的知识分子，无异于对知识和资本的亵渎。一向务实的王选从来就不愿意陷入这种违反价值规律的方式中。他最先获得最高荣誉时，眼睛盯着价值的市场化转换，当方正人创造了巨大社会价值和经济价值时，他认为必须实实在在地承认知识分子的创造价值。奉献是个人自愿的事情，承认其劳动价值则是天经地义的事情，两者不可混淆。

方正发展的下一个目标，就是要让以往的知识所有者变作资本所有者。王选有一个愿望，就是希望方正能够培养出十位年轻的院士和百位年轻的百万富翁。也就是说，王选想造就100

位知识资本家。

二、联想集团和柳传志

“人类失去联想，世界将会怎样”。1996 年，以联想集团为代表的中国名牌计算机企业，掀起了万元奔腾电脑机型的商战风潮，从而打破了外国品牌在中国长达 10 年之久的垄断局面。联想电脑不仅技术先进，而且价格便宜，当年规模就达到 50 万台。1998 年，第 100 万台联想电脑走下了生产线，联想集团举行了隆重的庆祝仪式，奔腾总裁葛洛夫先生也亲临祝贺。

联想集团是在 1984 年由中国科学院计算机所几位中年科学家，集资 20 万元人民币创办的一家小小的公司。它的诞生是由中国自 1978 年 3 月全国科技大会提出的“科技是第一生产力”的精神促发的。1982 年，党中央、国务院又发布了“经济建设必须依靠科学技术，科学技术必须面向经济建设”的战略方针，使得中国科学院的科学家们越来越抑制不住面向经济实现科技成果转换的念头。1984 年 11 月 1 日，以王树和、柳传志、张祖祥为龙头的计算机所 11 名员工组成的公司宣布开业了，以后的联想集团就在这一天呱呱落地了。

刚开始经营时资金严重不足，他们无可奈何地在街头卖起了电子表、旱冰鞋，这些全部是“副研究员”以上的高级知识分子，窘于叫卖，远远地躲在一边，结果赔得一塌糊涂。恐怕将来在中国知识分子的创业史中很难写下这一笔了。

知识型的企业必须依靠具有足够科技含量的产品来打市场，没有知识含量高的产品，知识型企业是根本无法立足的。柳传志他们三个人一致认为，必须找到有发展前景的科研项目，才能开发出好的产品。于是，他们不约而同地想到了“倪光南”和他的“汉卡”。

倪光南 60 年代初毕业于南京工学院，是中科院最出色最年轻的研究员，是中国最早从事模式识别的先行者之一。他负责的课题“手写文字识别机”获中科院重大科技成果二等奖。1981 年，他作为访问研究员到加拿大国家研究院工作，用了一年多时间研究成了“图形显示系统”的样机，当时达到了世界先进水平。加拿大以高薪执意挽留，他毅然谢绝回国。1974 年开始，倪光南着手计算机中文信息系统处理技术的研究，并发明了大陆上进行联想式汉字输入的方法。他花了十多年的时间，终于使微机也具备了联想功能，推出了“联想式汉字系统”首创核心部件“联想汉卡”。虽然有成果，却一直无法形成产品，转化不成生产力。

柳传志三人坐到倪光南面前时，一向务实的倪光南问：“不知三位有没有将成果变成产品的决心？”

柳传志回答得十分坚决：“没有这个决心当然不会请你出马！”

倪光南：“那好。不过我有几个请求。”

“那请你讲。”

“我一不做官，二不接受采访，三不出席宴请。”

“一言为定！”王树和上前一步紧紧握住了倪光南的手。四双手瞬即握在了一起。真正意义上的“联想”就是从这里开始的。

王树和、柳传志和张祖祥太感动了，不仅仅为倪光南，也为许多象倪光南这样的中国知识分子，他们的要求廉价得无法量化。

联想人开始了艰难的创业，为了给公司增加点积累，中国高科技知识分子卖起了苦力，靠提供技术服务积累资金，为了节约装运费，他们自己连背带扛充当了最原始的劳动力，许多人在这种原始式的劳动中因劳累过渡而吐血、昏迷，有的甚至差点“光荣牺牲”。他们用汗水积累下了一笔钱——70 万元人民币和 6 万美金，投入了联想第一个产品——联想式汉字系统的开发和生产。

1985 年 7 月，联想人推出了联想式汉字系统 I 型卡，同年 11 月，又推出了联想汉字系统

Ⅱ型卡。之后，联想进入了艰难的市场推广阶段。柳传志说："既然我们已经下海，就不要怕弄湿鞋。既然要作买卖，就要放下知识分子的臭架子。并且，我们要以笑脸、以热情、以技术争取占领市场！"

作为高科技知识分子的联想人，他们在市场上信守中华民族的传统美德，用"诚信"二字赢得客户。

时至今日，联想已经实现百万台生产量的目标，成为举世瞩目的中国电脑产业的旗舰。但是，我们回过头来探讨联想的成功之路，不难发现知识和人才的重要性。遥想当初，没有王树和、柳传志、张祖祥找到总工倪光南，哪来的联想？如今联想的灵魂柳传志深知"办公司就是办人"，联想靠什么发财？靠人。所以柳传志说："小公司做事，大公司做人。"

联想集团公关部总经理、作家陈惠湘先生在《联想为什么》一书中说："人才是利润最高的商品。能够经营好人才的企业最终是大赢家。""从现在开始，世界的竞争是资源的竞争，是人才的竞争。"我们知道，在美国的高科技企业领域，掀起了一股抢购"人才青苗"的风潮，说明了美国对无形资产投入重要性的认识。17 岁的福特还在上高中期间，就被微软公司选为"高技术产业人才培育目标"，并正式签订合同，参加该公司定期举行的程序设计研修班。他毕业后每年便能挣上 10 万美元以上的工资。

在科技知识分子高密集的联想，人才的管理极为艰难。联想采取的办法是大门永远敞开，赛马而不相马。联想集团始终坚持对人力资源、智力资源的充分开发和利用，使这个靠集资 20 万元的小公司在 1995 年销售额就超过了 70 亿元，稳居中国计算机行业的"龙头老大"地位。联想的成功是中国知识分子向市场发出的宣言，也敲响了知识经济的钟声。

三、王码电脑和王永民

王永民，王码电脑的创始人，他的五笔字型输入法成为目前中国乃至世界上在汉字输入方面使用率最高的输入方法。他不仅取得了科研成果，也创造了直接服务社会的产品，更创造了威名海内外的企业。

王永民的成功之路最起码经历了三个阶段：科研攻关阶段、产品开发阶段和企业经营阶段。

王永民在 70 年代末期就开始探索研究汉字输入方案，在尚不具备软、硬件条件的基础上起步，可以说是历尽艰辛。1980 年，他遇到了汉字编码的引路人，《英华大词典》的主编郑易里老先生。耄耋之年的郑老先生从事编码研究多年，他不顾高龄四下南阳，希望能在王永民的协助下搞出编码方案，方案出来后再由王永民设计输入键盘。两代知识分子的智慧加在一起，共同攻克难关。

但是，一年之后，一老一少花了九牛二虎之力搞出来的方案由于重码太多，键码太多，无法投入实际使用，不得不半途而废。

王永民不甘心第一次的失败，1980 年秋，他开始一个人单练。他一边治病，一边抄录编写卡片。经过 11 万多张卡片的反复编码组合排列，王永民终于寻到了"字根"：现代汉语使用的 12000 多字，原来只用 600 多字根就可以组成。

这可真是一项令人望而生畏的工程，所有的工作全靠手工，仅仅抄录的 11 万多张卡片摞起来就足有 6 个王永民那么高。

在长沙的学术会上，王永民的"将 600 多个字根有规律地分配到 62 个键上可以组合出全部汉字"的方案一公布，立即被评为"全国最好的四个方案之一"。

1982 年，王永民的《汉字字根组字频度表》正式问世，同年 6 月，他的《五笔字型汉字编码方案》也正式出笼。当时的河南省副省长兼科委主任罗干了解详情后，立即将王永民的课题纳

入省重点项目,给王永民拔了十几万元的科研经费,配发了一台进口的先进电脑。王永民为了报答知遇之恩,痛快地立下了“一年为期”的“军令状”。

一周之后,王永民的实验室终于有了一台崭新的进口电脑。

王永民决心立即将他奋斗一年形成的62键方案制作成键盘。但是,当他满怀信心将62键盘取代那台进口电脑的原装键盘时,他却发现驴头对不上马嘴,“土键盘”根本无法实现“洋键盘”的功能。

62键方案以惨败而终结。

折腾了一年多,王永民又一次走进了死胡同。一时间,冷嘲热讽、刁难阻挠滚滚而来。

他早已习惯了失败。失败使他冷静了下来:没有任何退路,什么都不重要,重要的是坚持、坚持、继续坚持,尽可能快地拿出东西来。他足不出户,面黄肌瘦,肝病没好,肾病加重——右肾积水体积已比左肾大出3倍之多。他豁出去了,他悟出了一套“聚焦”理论:聚光镜能把太阳光聚在一起产生高温,事业也同样能将人的生命聚在一起产生攻克科学堡垒的高能。人生自古谁无死,只要事业有成,哪怕把80岁“聚焦”成50岁,少活30年又何足惜!

王永民放弃了他的62键方案,开始重新对数万张卡片进行排列组合,日夜不停,一步一步,从62键压到48键、40键、最后压缩到36键。

1982年年底,王永民带着助手北上保定作最后的冲刺。

腊月的保定,冰天雪地。在保定华北终端设备公司的会议室里,王永民裹着毛毯,坐在电脑荧光屏前。他的手指不停地在自制的36键盘上跳动着,随着均匀而轻快的击键声,黑夜的荧光屏上闪出了一行行白色的汉字。

然而,王永民发现,36键速度缓慢,根本无法与英文输入相提并论。

关键时刻,王永民当机立断:推倒重来,不找到最佳方案绝不撤兵。

此时,离军令状的最后期限已只剩下几十天。

排列,组合,再排列,再组合……50之后,一只25键键盘终于诞生,一张“五笔字型字根周期表”终于出笼,一把“五笔字型”开山斧,“轰隆”一声,天崩地裂,地动山摇。

1983年8月,来自全国各地的40多位专家聚集河南。专家们惊奇地发现:这个从南阳山沟里冒出来的五笔字型除了“出身”低贱贫寒之外,无论是在理论上还是在实践上都堪称一绝,都算得上是一个具有世界先进水平的汉字输入方案。

当一位小姐拿来任选的文稿,当场每分钟录入96个汉字时,出席鉴定会的郑易里老先生激动万分,他上台大声宣布:汉字输入不能与西方同日而语的时代一去不复返了。

一个月之后,《光明日报》头版头条报道了这一惊人的消息。

激动人心的1983年刚过,王永民又迎来了更为辉煌的1984年。

1984年,新华社连续发文介绍五笔字型,并称之为“不亚于活字印刷术的发明”。

1984年,王永民第一次接到联合国总部的讲学邀请,随行小姐以每分钟输入生稿120多字的速度震惊了联合国官员,震动了整个美国。

五笔字型问世后,王永民预感到这项发明价值连城,伴随它的将是一场划时代的技术革命。

他决定立即掉头转舵,跳出实验室,去推销他的发明。1985年春,王永民自筹资金,提着小包,来到北京闯荡江湖。他在北京府右街的一个12平方米的地下室,他开始联络并接待客户,这一年的秋天,王永民综合用户的建议,研究出了五笔字型第四个版本。

王永民过关斩将,五笔字型“北伐”告捷,而且声震全国。1985年6月福州展览会,五笔字型力压群芳,高居“塔尖”之上。

“……我的身体像一支蜡烛燃烧将尽,随时可能衰竭。虽然我的事业暂被扼杀了,但我坚信,科学是不可战胜的!烧死布鲁诺的大火,未曾使地球变成发光的太阳,而地球也绝不会变成

宇宙的中心,科学既不能抹杀,也不能长期伪装,历史必将让五笔字型放出光华!”

1987 年 5 月,五笔字型在美国获得专利,成了我国第一个获美国专利的中文电脑技术。

9 月,五笔字型在第三届全国发明展览会上一举夺魁,成了中文电脑领域唯一一块金牌的得主。

同年,世界第二大电脑公司(美国 DEC 公司)在经过一年多的调查分析之后,购买了五笔字型的专利使用权,成了我国电脑领域第一个出口的专利技术。

也正是这一年,五笔字型成了全国应用最广、装机最多的电脑汉字输入技术。与此同时,“五笔字型”也已从原先单一的五笔字型输入法,发展成包含简易型“五笔码”、普通型“五笔桥”在内的一整套形码输入法。1988 年,“王码繁华汉字电脑系统”诞生,标志着五笔字型在国际市场又开辟了一条通道。

至此,五笔字型系列产品已成为一个成熟的品牌。“五笔字型”一词已不足以代表这一品牌,于是社会上开始流行称王永民的一系列编码产品为“王码”。

1989 年 7 月,王永民采用已经约定俗成的名称,在北京中关村新技术开发区注册了王码公司。

王永民的事业大厦开始巍然耸立。

随着五笔字型的不断完善,输入速度也在神速发展。在任意选稿,错一罚五的原则下,1986 年为每分钟 160 字,1991 年为每分钟 243 字,而到 1993 年,五笔字型全国大赛冠军的速度已达每分钟 271 个字,其速度相当于英文输入的 3 倍,遥遥领先于英文输入。五笔字型开始在中文电脑领域独步天下。

有记者说,如果在国外,王永民无疑早已成为世界超级巨富。王永民不贪财,但为了推销五笔字型,他已创立了一份不小的“家业”:自 1985 年在河南成立中港合资公司到 1989 年在北京成立王码电脑公司,至今已有 20 个分公司,200 个代理机构,1000 多个培训中心,分布范围除了全国各地,还远至美国、马来西亚、新加坡。

王永民也成为了地地道道的“老板”“总裁”,他的公司早已成为北京市“百强企业”、“优秀高科技企业”,但他却非常不愿意有人称他为“王总”、“王老板”。他至今仍认为自己是“一介书生,半个农民”。走进他的公司,你就会感受到这种“书生气息”:公司职员,年轻的见到年长的均以“老师”相称。秘书管他叫“王老师”,其他职员也不例外。这气氛似乎和以经营为目的的公司很不相称。然而王永民则认为这样更为亲切。老师和学生“教学相长”,有利于互相学习。

王永民的确像个“一介书生”,从挂着书法条幅的办公室,到架着眼镜的脸庞,到一举手一投足,无一不书香习习。他说,他的兴趣和特长是搞研究做学问,搞公司对他“不胜其难”。

俗语云:人为财死,鸟为食亡。“拼命三郎”王永民却似乎绝不为图财而玩命,几十年来,他没有一分钱的存款,如今身为公司总裁月薪数千,也都充为“公有”。这样“身无分文”的总裁在当今中国恐怕绝无仅有。

唯有工作给他带来快乐、安慰,同时工作也给他带来成功和荣誉。王永民已经成为拥有、驾驭和管理亿万资本的人,自己却丝毫不存为己有,表现了他的一种全新的资本观。在他看来,资本的生命是和知识的生命连在一起的,能够保持知识之树常青,自己就会是资本的拥有者。

四、WPS 和求伯君

求伯君是一位知识能量型的知识企业家。

求伯君 1964 年 11 月 20 日出生在浙江新昌,1984 年毕业于湖南长沙国防科技大学,1989 年研制推出 WPS(Word Pocessing System),现任珠海金山电脑有限公司总经理。

毕业后的求伯君分配到河北徐水石油勘探部工作,1985 年离开原单位带着第一个设计的

软件进入北京四通公司。在四通公司中，他萌发了用电脑代替打字机进行文字处理的想法。由于提议未得到公司的重视，求伯君向公司递交了辞呈。

几经坎坷，1988 年求伯君遇到了香港金山公司总裁张旋龙，愿意提供开发条件，使这一想法能够变成现实。张旋龙就是现在北大方正香港公司的总裁兼执行董事。1989 年求伯君研制成功集中文文字编辑、排版、打印功能于一体的中文字处理软件 WPS（Word Pocessing System），并以 WPS1.0 为核心软件推出了金山汉卡，带出了整个汉卡产业。

1995 年求伯君投资上百万元，亲自主持开发的 WPS NT 软件版及在 Windows 基础上的盘古组件 Pangu Office（中文视窗办公系统）。

1996 年初，金山公司推出了中国第一套商业游戏软件——《中关村启示录》，紧接着又推出了大型策略性游戏《中国民航》及全屏幕播放 VCD 的纯软件《金山影霸》。

1997 年 4 月，该公司开发的第一套国产多线索多结局角色扮演类游戏《剑侠情缘》并于 1997 年 4 月 12 日在全国六大城市同时首发。

其后，因开发资金极度缺乏，求伯君卖掉了自己的别墅，将资金投入到新产品的开发中。继续 WPS 的开发工作，研制开发了所见所得、简便精练的 WPS97 中文字处理软件，也成为中国第一个直接与 Microsoft 的文字处理软件 WORD 竞争的软件产品。

我专门购买了 WPS97 的正版软件，以示支持。之后，我一直关注着金山的发展。1998 年 8 月 16 日，我突然从《光明日报》电子版上看到一则消息：《金山重组，联想注资》，金山和联想联合，十分高兴，金山终于没有在软件经营艰难的强大压力下倒地，也没有像史玉柱那样用保健品反哺信息产业，而是走了一条有利于行业长足发展的强强联合，可喜，可贺！

五、巨人汉卡和史玉柱

1989 年，史玉柱以优异成绩毕业于深圳大学软科学管理系硕士班。此前，他将自己反锁在深圳大学一间房内，借助母校的电脑设备，进行他认为大有市场前途的中文文字处理系统的编制。他整整五个月不洗衬衫，五个月内吃了 20 箱方便面，没吃过一顿正餐。当他虚弱地打开那间几乎已发霉发臭的房间时，当时国内最先进的“m—6401”桌面中文文字处理系统“巨人汉卡”问世了。

他用借来的 3800 元承包了一家公司的电脑部，以加价 1000 元推迟半个月付款的方式赊回一台电脑，又以同样方式在《计算机世界》上赊了 8400 元广告，将巨人汉卡推向市场。数月之间，一文不名的穷书生史玉柱就可怕地将自己的债台垒上了两万元的高度。他不无幽默而又不无认真地向朋友保证：“下海不成，就去跳海。”

1989 年 8 月，史玉柱收到了第一张 3500 元巨人汉卡订单，紧接着是 10 万、20 万、30 万……4 个月后，“m—6401”型巨人汉卡的销售额突破了 100 万元……

1994 年 8 月，当史玉柱在全体干部大会上宣布，要对“巨人”进行一次全面的改造，要进行二次创业时，心中肯定是下定了“不成功便成仁”的决心：二次创业的一切章程均属草创，是史玉柱象把自己反锁在深圳大学的宿舍里一样，将自己孤独地陷在办公室苦思冥想的产物，它没有任何先例，没有经过任何检验，而且，在一个规模不算小的公司里拆梁换柱伤筋动骨，一个环节不周，就可能达不到预期目标，甚而至于全盘瓦解。

显然，二次创业对史玉柱个人而言，可能意味着重新一无所有。

史玉柱靠拼凑的几千元，从高科技领域起家，迅速成为中国引人注目的商界明星。应该说，没有高科技就没有巨人集团的成就。

史玉柱在中国计算机发展史上有着不可磨灭的功绩和地位，巨人汉卡曾推进中国计算机行业的发展。但可惜的是，他没有能够成为中国的比尔·盖茨，陷入保健品的拼杀之中不能自

拔。

史玉柱最需要实施他的第二次创业，而他第二次创业的最佳起跑线还是计算机而不是保健品。史玉柱被市场资本的泡沫所诱惑，将自己最宝贵的知识资本剥离出去，想依靠市场游戏先建造起巨人集团的物理大厦，结果惨败。

巨人的夭折是令人惋惜的，电脑天才史玉柱没有能成为中国的比尔·盖茨，没有能够像王选、柳传志等知识分子那样在自己的领域干出成就来，反而兵败保健品和房地产，不能不说是一个不应该发生的悲剧。巨人大厦之所以顷刻间坍塌，除了其它原因之外，我想还有两条原因很值得我们注意：其一，巨人没有按照已经成熟的资本市场规范去运作，企业的资金来源主要靠卖楼花，其结构式十分危险；其二，巨人未能按照现代企业结构建立规范的股份制模式，使企业缺乏必要的凝聚力，缺乏风险共担的机制，所以企业一旦出现危机则树倒猢狲散，再就是决策机制不科学等等。

失败是兵家常事，这是一句老话了。在我们的知识结构中，对失败的认识还容易失之偏颇。事实上，没有彻底的成功者，也没有彻底的失败者。所谓史玉柱的失败，是基于他的成功才成立的。成功与失败是辩证的；失败是永远的，成功是暂时的。我们认为，经历了成功与失败双重体验是可贵的。今天的失败会是明天的成功，而今天的成功更有可能是明天的失败。王选教授写过一片文章耐人寻味《成功是失败之母》。纵观当今商界，一个又一个的失败者都是由于以往的成功造就的，所谓“成也萧何，败也萧何”。问题在于，我们研究最多的是成功学，却没有好好地研究失败学，所以经常落入失败的泥潭中。史玉柱陷入困境之后，中国许许多多的企业家都在研究巨人，学习巨人的失败经验。海尔集团下了很大的功夫，不惜在企业报开辟专栏来探讨巨人现象。史玉柱替中国企业家缴纳了学费，而这一笔学费是昂贵的。

第三章　顾问型知识企业家

顾问型知识企业家是应用软科学技术，为企业或政府团体提供外脑服务的方法。

无论在军事还是在企业经营方面，聘请“智囊团”都是通行的做法。

从 80 年代开始，世界上都在谈“软科学技术”，新闻媒介在谈，科学家也在谈。进入 90 年代，软科学越来越“硬”了。1993 年 12 月德国政府的专家报告提出“软系统的时代即将来临”，1994 年 1 月日本政府提出“软科学的研究开发基本计划”，1994 年 2 月联合国科教文组织的《世界科学报告》首次使用硬和软科学的概念。

软科学的第一个特征是媒介性，它是人和具体的科学技术——硬科学技术之间的接口。这种特征在我国已经十分鲜明。

第二个特征是综合性，它综合各种自然科学技术，而且使社会人文和自然两大科学相结合。这一特征在我国的咨询业中存在较大偏差，其特点是人文科学成分过大，自然科学成分过小。

第三个特征是应用性。软科学本身就是一种应用科学，它是面向社会更主要是面向经济的决策咨询服务。软科学的基础是计算机科学，包括信息采集、存储、处理和传输；人文社会科学，包括人的行为研究和方法论；还有生命科学研究，包括人脑的生理机制。软科学是一门广泛的应用科学，是目前改变传统管理机制所迫切需要的系统工程。由于信息量大、综合性强，难度高，目前中国的软科学尚处于萌芽阶段。中国咨询业的偏差在于太多的“拍脑袋”，太少的“敲键盘”。

在软科学技术的应用领域，简单的如为机关单位开发的发放工资的管理软件，成为会计的一个“看不见的头”。复杂一点的沃尔玛全球连锁店的管理系统，成为总经理的“看不见的头”。更为复杂的如大型国家项目的非平衡态复杂巨系统分析的“专家支持系统”，成为国家元首的“看不见的头”。

软科学技术首先研究的是相互联系、相互制约的单项科学技术组成的集合体，目前主要是信息、生命、新能源、新材料、新制造加工和环境六大高科学技术。其次是研究人与集团智力活动的机理，支持智力活动的方法，包括社会调查、人的行为评价和思维规律研究等等。最后要研究硬件和载体，包括计算机的容量、处理速度、传递网络等等。在经济方面，软科学技术更是大有前途。未来的经济是取决于智力资源的占有和配置的智力经济，而智力资源的占有和配置只能通过软科学技术的帮助来进行。软科学技术将成为 21 世纪的先导和骨干高科技。

软科学的兴起是与继蒸汽时代、电气时代、未来的核时代同步的。1945 年美国生物学家贝塔朗菲（L. V. Bertalanffy）创立了系统论，1948 年美国的申农（C. E. Shannon）提出了信息论，同年美国的维纳（N. Wiener）又提出了控制论。此后，在 60 年代，美国的西蒙（H. Simon）又提出了决策科学，这些软科学已经成为现代决策的基础。在中国的 80 年代初期，随着中国出现的思想热，信息论、控制论和系统论曾经是一个热门学科，当时统称为“三论”。“三论”对我国产生

过较大的影响，但在最近几年里，研究、探讨和应用“三论”的人太少了，使中国的“软科学”变得支离破碎、杂乱无章。

知识经济是以无形资产的投入为主要特征，经营者应该承认无形资本投入的价值。经营者采取“借脑”的方式获取社会智力资源是可行的。有人开了一个玩笑说：诸葛亮以自己的知识、智慧这一无形资产投资“刘备股份有限公司”，并占了很大的股份。

中国知识分子在实现知识的价值转换方面，走出了可喜的一步，也是艰难的一步。数年来，在中国出现了一支特殊的队伍，一批被称作“策划大师”的人活跃中国的经济舞台上，他们作出了令世人震惊的业绩，也引起了一定的负效应。

这些策划人大体分为两类基本类型，一类是新闻记者式的（即文人式的），另一类是专家类的。由于新闻记者类的策划人拥有更好的媒介和文笔优势，使他们将自己的策划业绩从最大可能达到了传播，实现了长足的新闻效应，所以这类策划人属于明星类的。专业类的策划人根据自己的专业特长从事企业的策划咨询或担任顾问，广泛渗透在企业中，更具有敬业精神，这类策划人属于专家顾问型的。后一种策划人出于业务扩展的需要，也有采取新闻手段“炒作”的。

策划大师，作为面对市场的知识分子，由于在企业面前实现价值转换时，尚缺乏硬的法律和机制将其知识产权保护起来，于是，只好采取了另一种办法，就是在进入实质性交易之前，先把自己包装起来，把身价“炒”起来，而企业大多不情愿认这个帐。顾问型知识企业家在经济生活中应该是一个很重要的角色，但由于中国的知识经济环境很不成熟，使得知识分子在问鼎这一领域时倍加艰难。

一、“点子大王”何阳

何阳先生要算最早吃螃蟹的人了，在知识向资本直接转换方面，他开了先锋。《人民日报》的一篇《何阳卖点子，赚了四十万》一文使何阳一夜之间成为轰动全国的新闻人物。从何阳开始，在中国掀起了一场轰轰烈烈的“点子热”，一、两年内在中国出现了无数个“点子大王”，点子公司如雨后春笋。何阳先生因此成为一个“明星式”的人物，所到之处受到隆重的接待和热烈的欢迎。何阳按照自己的计划，搞了一个全国巡回策划。1998 年，沉默许久的他推出了自己的力作《点遍中国》，记述了自己在全国巡回演讲和为大批企业出点子的经过。

何阳是一个褒贬不一的人，新闻界曾把他捧到了天上，又把他摔到了地上。但是，何阳还是何阳，他的地位并不高，也并不低。他所作的事情对于中国知识分子来说，仅仅是一个开端。中国的策划咨询业最终应该向规模型和科技型发展，而不应该向“明星型”发展。人的智慧来自于科技，来自于实践，没有与生俱来的天才。好的方案同样需要科学的数据支持，需要精确性和可操作性，需要系统性，靠拍脑袋，靠走马观花的“蜻蜓点水”是不行的。何阳本身是学化学专业的，自己拥有专业上的专长，并拥有自己的一套独特的思维方式。他是撕掉大学文凭纵身入“海”的，颇有几许“壮士一去不复返”的悲壮。“何阳的点子上市”给一向清贫的中国知识分子发出了一个信号，无形的知识是可以转化成有形的财富的。何阳先生对中国咨询业产生了很大的影响。

策划人经常以美国的兰德公司为例来表明策划业的地位，但是，我们不能忽略了，兰德公司靠的是科学先进的信息网络，完整的科研机构和高素质的科研人员。

二、王力和他的恩波智业

王力先生是一位重量级策划家，他的代表作一是亚都矿泉壶，一是亚细亚商场。相比之下，亚都矿泉壶是王力先生的一个比较完善的典型案例，其操作的严密程度和效果都是值得称道

的，亚都公司总裁何鲁敏先生也有明确的褒扬之辞。由于亚细亚现象在全国产生了很大的影响，王力先生也花费了较大的笔墨描述他为亚细亚提供策划的详细经过，在他的著作《恩波智业》和《恩波商战》中都有详尽的描述。但是，亚细亚总经理一直未从正面承认王力先生为亚细亚商场进行策划的过程及效果，这使得王力先生很不满意。

王力在 1995 年前后有为北京瀛海威公司策划的意向，双方有过接触。当时我想，王力先生如果能够为计算机企业提供策划，将是他更为精采的一笔。但之后没有追踪其结果。瀛海威在互联网上已经成为具有代表性的网站，影响也越来越大，我们佩服决策人的长远眼光。

记者出身的王力先生是地地道道的知识分子，有着曲折的人生经历，对自己的事业一直在不懈地努力。他特别推崇软科学，对企业决策学、管理学和经营战略等有着深入的研究。

三、余明阳和他的 CI 军团

余明阳先生是中国少有的 CI 设计专家，他为中国数十家大中型企业成功地导入了 CI 战略。1992 年底，余明阳在深圳成立了中国第一个 CI 专家团。他受聘担任全国各地二百多个总顾问、总策划角色，在全国 30 个省市作了一千多场专题报告会；由他与 CI 专家联手导入 CI 的企业将近 20 家。随着“今日”、“雅戈尔”、“洛杉奇”、“奥开”、“玉立”、“金轮”、“富达”、“曼克顿”、“双龙制药”等品牌的日益崛起并取得良好的效益，余明阳“CI 军团”的影响越来越大。

应该说，余明阳是一个成功者，他对自己的经营定位很清晰，没有走什么弯路，也没有造成什么负作用。知识分子在为企业或社会提供服务上，适合像余明阳先生这样，采取搞专业化服务的手段，利用自己在某一领域的特长，创造不可替代的优势。余明阳成功地将自己的知识资源和企业管理、决策结合起来，使自己的无形资本与企业的有形资本有效地结合起来，产生了超常的倍增效应。余明阳的最大优点在于他能够整合同行的知识资源，发挥集体智慧优势，使自己得以长足发展。余明阳的另一个特点是充分发挥团体优势，将具有特长的 CI 设计专家和兄弟企业联合起来，互补互动，为企业提供优质服务。余明阳说：“尽己之力，下；尽人之力，中；尽人之智，上。”身为知识分子的余明阳最懂得开发和利用智力资源，这是他得以发展的根本。我和中国策划界有着较为广泛的接触，除了赞叹他们超凡的创新精神和感人的敬业精神之外，也发现了一些问题，比如，策划人大部分是“独行侠”式的英雄，依靠个人能力单兵操练，相互之间“老死不相往来”，结果使自己在给企业服务方面显得势单力薄，为企业提供的策划案也往往容易失之偏颇，做的课题缺乏严密性和科学性，这也是中国策划业发展艰难的障碍。于是，我经常想，中国策划资讯界要是能够将整体的力量整合起来多好哇！余明阳就是这样做的。

科研成果并不是一拍脑袋就有的，靠拍脑袋拍出来的“点子”不被企业买账是不足为奇的。王选的汉字排版系统、王永民的五笔字型输入法、倪光南的联想式中文输入系统等，都不会不被人们“认账”，因为这些都是实实在在的科研成果，而且都具有不可替代性。余明阳操作的业务，其市场调研很严密、科学，他可以用上 10 年之久的时间对一个企业进行跟踪调查，而调查方式也是严谨而正规的。因此，他的报告具有很强的可信度，使企业能够深入合作。

四、岭南派策划家

广东中山华视广告公司董事长李光斗通过几个大手笔的操作，使他成为广告界的名人，他的自传《仅次于总统的职业》被多家媒介转载。但是，身为复旦大学学生的李光斗创业之时，银行存款只有 88 元。但是，只身下“海”的李光斗没有凭借雄厚的资本投入经营，而是凭着自己的知识，以和服务对象有效组合的方式，使自己脱颖而出。他为小霸王策划和制作的系列广告，特别是和著名影星成龙的合作，使小霸王产生了惊人的效益。而后，他又辅佐爱多电子公司胡志

标推出爱多品牌，又创造了震惊全国的经济现象。

一本《谋事在人》让王志纲一下子成为策划界的知名人物。王志纲十分珍重智力的价值，知识的力量，整合智力资源以发挥最佳的社会效应和经济效益。他的代表作是一个被称作“可怕的顺德人”的碧桂园地产策划，提出了神秘的“智慧果”，刮起了一股“悬念旋风”。王志纲将自己的文化能量通过传播媒介迅速地转化为社会效应，创造了碧桂园地产销售的神话。

王志纲有一句名言：名牌的背后是文化。文化承载量越大的项目，其效益释放量越大。效益的增长不是算术级数，也不是几何级数，而是原子裂变级数！

王志纲相继出版了自己的系列书系，如《行成于思》、《策划风暴》、《成事在天》等，在图书市场也颇有受益。无论如何，王志纲在把自己的精神财富转化为物质财富方面有着可贵的探索，并取得了很大的成功。

五、赵炳贤纵横论“资本”

赵炳贤先生是一个地地道道的知识分子而不是“文人”，他本身是学金融专业的，自己有过丰富的管理经历。他的一部《资本运营论》差不多成了中国资本运营理论的奠基之作。在他的著作中，很少有文学性的描述，语言很理性。我认为，赵炳贤标志着知识分子经济人的成熟。

我和赵炳贤初次相识就一见如故，一下子倾谈两个多小时，十分投机。交谈之中，你会发现，在赵炳贤的身上仍透露出知识分子的儒雅。赵炳贤对中国股市的判断也很准确，他的判断很快就被证实了。

赵炳贤毕业于上海交通大学，有逾八年的企业融资与证券投资经历，并担任数十家企业的股份改造、发行与上市、兼并、并购顾问。作为知识分子创业，赵炳贤也有着艰难的创业经历，他搞过大企业集团的管理，担任过大企业的副总裁。他人生的重要转机还是在于他创办了中证万融投资服务有限公司，并担任中聚企业发展有限公司董事长、北京美怡证券咨询公司董事长和中万融投资研究所理事长等职。他是一位对资本有深入研究的知识分子，也是一个资本运营、资本管理的行家里手，应该说，他是一位真正的知识资本家。

回望中国的策划咨询界，喜忧参半。喜的是，经过一大批知识分子的艰难探索，中国策划界已经做出了惊人的成就，策划咨询界逐步有了相当可观的气候。忧的是，策划界太缺乏行业运行规范，太缺乏必要的自律，太缺乏严格的量化，太缺乏知识产权法的保护，使这一行业一直“硬”不起来。这的确需要人们继续进行不懈的努力。

另一方面，策划者也要努力改变自己形象，增加可信度。我并不欣赏一些策划人故作深沉状，故作指点江山状，故作高深莫测状。策划人在人们心目中的形象应该是专家型，而不应该是明星型的。如果按照明星的方式去“炒作”策划人，那么，无疑是将严肃的策划业喜剧化了。

中国商战打得天昏地暗，这些处于各大商战阵营中的策划人之间，难免也会出现竞争与冲突。我曾经担心这些中国文人经济环境中凤毛麟角的文人陷入互相攻击的境地，从而使本来就不太好的策划环境搞得更糟。现在看来，中国策划人基本上还能够互相承认，互相支持。

第四章　“儒商”辨析

几年前，中国曾经兴起了一个“儒商热”，一些企业甚至开办了“儒商学院”。

“儒商”是一个新创造的概念，在词典里是查不到的。所谓“儒商”，指的就是“有知识的商人”或“有知识的企业家”。“儒商”的本义和知识型企业家道理是一样的。但是，当我们考察了中国的儒商现象之后，却发觉“儒商”的含义中“文”的成分过重，所以我们不想将“儒商”和“知识型企业家”、“知识资本家”等同起来。在更多的情况下，“儒商”指的是“文人型”商人。

在中国，被称作“儒商”的南德集团总裁牟其中的沉浮，对我们有着深刻的启示。

牟其中先生在社会科学方面的悟性和在市场方面的天才，使他一度成为叱咤风云的商界明星，从倒卖俄罗斯飞机到发射地球卫星，从扬言收购 3000 家国企到进军大农业产业，使这位本来就富传奇色彩的私营企业家更加传奇。他从极为坎坷的道路上走来，也注定了未来道路的艰辛。他的身上渗透了中国式的英雄主义精神，使他创造了一个又一个惊人的奇迹。

1997 年是牟其中的低谷年，一本名为《大陆首骗牟其中》的非法出版物将牟其中推向极为艰难的境地，这位曾被新闻捧上天的新闻人物，又一次被新闻摔到了地下。这位具有天才想象力的人，在经济即将进入科技理性阶段的时候，不得不接受市场理性的严格考验。牟其中以新闻传媒为资本大肆造势，使自己带着光环和别人交易，的确大占便宜。但是，当自己的实力与传媒出现大的差异时，就会出现无形资产的“透支”现象，一旦出现这种现象，企业就会遭遇致命的打击。

牟其中先生在中国这一特殊历史阶段、特殊经济环境和人文环境中，是一个具有代表性的人物。他的巨大成功曾经感动过无数个中国人，他被人们视为心目中的英雄，他那极富于传奇色彩的人生经历和经营业绩，使他的头顶上闪亮着耀眼的光环。同时，他身上所存在的致命的弱点决定了他悲壮的命运，同时也折射出存在于许许多多文人身上的弱点。透析牟其中现象，有利于加深对中国文人的理解和认识。

1998 年 3 月份出版《南风窗》杂志中秦朔先生的一篇《牟其中，你让我们怎么理解你？——“南德风波”再透视》一文对牟其中现象作了较深的探讨：

如果你面前坐着一个陌生人，他非常自信和坚定地告诉你——

“哈佛培养总经理，我们培养董事长。”

“我们的目标是在 2005 年以前成为世界十强企业，这个目标一定要实现，也一定能实现。”

“我们公司的任何一个业务部门的小项目都足以在中国称得上一个庞大的公司，我们永远是春天，永不凋谢。”

“我们最大的贡献是提出了第四产业理论。也许 200 年以后，300 年以后，有人在你的墓碑前说，这群伟大的人曾经发现了一个最伟大的产业形式，是伟大的天才，但生前很寂寞，没有人理解。”

“我现在打算为中国的每个省修一条高速公路，还有铁路、通讯设施，我们要在满洲里建

'北方香港',在海外建几十家投资银行,当然还有国有企业的股份制改造。中国能做这样事情的只有我们这一家公司……"

你听后有什么感觉?相信还是不信?

这就是牟其中,1941年出生,今年57岁。

……

1998年1月14日下午,当笔者与牟其中在他的办公室相对而坐,问他"南德风波"(指非法出版物《大陆首骗牟其中》一书)除了客观原因外,他自己本身有哪些教训可以吸取与反思时,牟几乎是不假思索地说:"我没有什么可反省的。南德的问题还是一个对民营企业怎么看的问题。1993年7月和1997年10月,人民银行总行两次直接下文,要求凡是给南德贷款都要进行清理。这种情况下我们还怎么发展?要是海尔试试这种情况,恐怕早就不行了。"

……

牟其中从1984年到1992年间,他干成了一件漂亮事,他就是后来被炒作得天下皆知的"飞机贸易"。这大概是牟创业至今真正赚到些大钱的唯一一次经历。

"飞机贸易"究竟赚了多少钱?有说1个亿,有说0.8亿,有说0.2亿。牟其中不会明确地告诉你——他需要模糊,让你去想象,想象得越大越好。你想得越大,他吃这个"本钱"的时间就越长。

在经营上,牟其中有一个著名的"99度加1度"的理论:

"哦,原来可以这样做生意,人家已经把火烧到99度了,我再加1度,组装一下就行了。"

"这种组合生产要素的产业,就是第四产业。这是我们的一个伟大发明。"

"在智慧文明时代,我认为应该以一个聪明的大脑、聪明的主意为中心。"

"比尔·盖茨指出未来发展要依靠科技的作用,但他只看到问题的一半,而且是次要的一半,他没谈——全世界也没有任何人谈——与高科技相适应的生产关系是什么形态。我想,他能解决生产力发展方向的问题,我们就能解决生产关系形式的问题。"

"我们要跻身世界十强企业很容易,因为我发现了一种新的方法,一种新的办企业的方法。到目前为止,世界上任何一个企业只是经营某一项产品,而我们是经营工厂,是经营企业的企业。打个简单的比方:别的企业都是生产蛋,而我专门养鸡,你一只鸡再能生蛋也比不过我一群鸡每只生一个蛋。"

天哪!听起来多么惊心动魄又错漏百出的"闪光语言"!简直是拿人类最起码的经济常识开玩笑——人类有哪一种产业不在进行生产要素的组合?全世界有多少企业在谈高科技的生产关系问题(如微软公司的员工入股制度)?整个世界的投资银行业务不都是在进行资本经营而非产品经营?牟看不到这一切,因为他只能看到放大的自己。

任何成功都有一定的偶然性和必然性。冷静的成功者善于也能够把握好两者之间的关系。偶然中有必然性,但如果就把偶然当必然,从而无限地膨胀自我,那就很容易走到"经济唯心主义"和乌托邦式幻想的歧途。牟其中偶然跳过1米的横杆后,便开始无限制地狂想他能飞起来。

像牟其中这样一个对人类的经济秩序和经济传统蔑视如斯、对现代经济、国际经济的真实内涵和具体运作陌生如斯的人,中国的知识分子给予他的宽容和赞美实在是太多了。

牟其中不仅把自己塑造成"先知先觉",而且他可能已经相信他就是"先知先觉"。

在南德公司,40位经过挑选的员工正在接受一位大学金融学专家的培训(内容共有8课)。牟其中说,他们将去国外,主要是美国,建立几十家商业银行、投资银行、投资集团。牟是看不起产品经营、生产经营的,但为了"世界十强"的目标,为着他的"国际金融资本"有个落脚之处,他决定"培训一批董事长出来",去"改造"大批国有企业。

牟缺乏数字概念,他曾到美国去试图煽动投资银行家们把钱交给他去开拓中国市场。但对"你有多少资产"这类涉及到数字的问题,他总是"环顾左右而言他",朝说夕改,根本没个定数。

这令依靠“数字管理”的美国人怎么也想不通。相反，牟喜欢津津乐道早年他在监狱里仍思索中国问题的“壮举”，可美国人对蹲过监狱、有案底的人却有种天然的戒心。牟在美国的表现影响了中国民营企业的声誉，但他仍“自我感觉良好”。

牟深知“知名度”在今日中国的重要性。他创办《南德视界》报，半月一期，分中、英、俄文三种版本，每期发行2万多份，有求必寄。他的文章和高论几乎每期都有，以至人们分不清他主要的精力是在做什么。用南德一位员工的话来说：“我们牟总是一个总在思考问题的人，南德公司不是一个以赢利为目的，而是探索问题的公司。”

南德在1994、1995年间参与了俄罗斯两颗通讯卫星的发射，据称投入了4000多万美元（来源多是从国内银行和企业借贷），但卫星上天后，缺乏专业经营能力的南德公司却找不到合适的购买卫星频道的买主。由于公司负债累累，只好廉价将南德在卫星中的股份以1000多万美元价钱卖掉。这笔钱牟其中又拿到美国，和一位据称是叫维拉的投资银行家搞了个“维拉基金”，牟称“目前南德靠美国人发工资”，因为国内已借不到钱，“维拉基金”每周都有分红回报。但据一位国际金融界专业人士指出，国外稍有模样的基金都不会一周分一次红，一个月分红都极少，一般都是一年。“那些基金会怎么可能专为你小小的资金一周分一次红？”

从牟其中以上的几段话看，他是重“虚业”（所谓“智慧产业”）而轻“实业”的。我们并不反对“虚业”的存在，而且也清醒地认识到资本经营、知识产业的价值，但必须指出的是：第一，无论就中国经济还是就全球经济来说，“实业”都是根本，是基础。这一点可以从中外几乎一切知名企业的发展看出来。“虚业”的介入只是为了把“实业”做得更好，大家都玩虚的就会酿成泡沫经济。长虹的倪润峰也搞“虚业”，让长虹上市、配股，进行资本经营。但他从来不参与炒股票，他的主业是实业，一心一意做实业。长虹因此才不断做大。再以牟其中最爱举的比尔·盖茨为例，比尔·盖茨搞的其实也是一种实业，是知识含量极高、开发难度很大软件产品。高科技并不是拍拍脑子就可以了，它乃是一种高层次、对人类复杂劳动要求更高的实实在在的“实业”，它必须经过商品化、产业化、市场化才能产生实际价值。

投资银行有这样一种比喻：“实业好比面粉，虚业好比发酵粉。蒸馒头主要靠面粉，发酵粉只要一点就够了。”牟其中看来是吃了太多发酵粉，而忘了该多吃点面粉了。第二，即使从事“虚业”，也要有实实在在的专业知识和操作能力，也要以“实业”的心态去做事。在证券化、电子化、一体化的国际经济时代，通过兼并、收购、重组等资本经营手段实现资源配置的优化，这是一门大学问，跟简单的投机倒把、买空卖空根本不是一个层次的事。从牟其中的言谈文章中，我们看不到他有什么“虚业”方面的“实学”。他的“虚业”知识是零散、感性甚至片面的，说多做少，难以成事。这大概应了列夫·托尔斯泰的一句名言：“重要的不是知识的数量，而是知识的质量，有些人知道很多很多，但却不知最有用的学问。”

最后，我们愿把自己的结论简述如下：

牟其中是一个知识博杂但缺乏专业能力、充满自信但有些偏执、经常想象而时有呓想、喜欢向人许诺却总是落空、擅长舞文弄墨演讲报告却缺乏实际操作队伍与能力、爱讲世界经济与金融大势却往往一知半解、爱说自己又发明了什么理论其实国内早已有之、爱讲大话与计划却过后就忘的人。

牟其中是一个有商业眼光的人，但他绝不是一个成功的商人。他一次次地摔倒和不知反醒，比他偶然的一两次成功操作更能说明问题的本质。

牟其中更不是真正的企业家，他本该当个教员或文人的，那样他也许会做得更好，无休止的给自己进行政治和文化的包装，在我们这个越来越务实和理性的经济时代，已没有市场。

一江春水向东流。有人认为他还站在时代前列，而实际上他早已在不知不觉中落伍了。这深刻的原因只能从自身去找，但在他的大脑里，却已失了自我反醒的细胞。

秦朔先生淋漓尽致、入木三分地描述和剖析了牟其中，且不说这个剖析放到牟其中先生身

上是不是合适，最起码放在“文人企业家”或者说是“儒商”身上是十分合适的。“儒商”概念毕竟是短暂的，这些背负着沉重文化负担、带着“大跃进”、“文化大革命”基因的文化商人，在新经济的舞台上将是很短暂的。

第五章　文化企业家

在我们对“文人”企业家打了一个大大的问号之后，我们又将目光转向纯粹的“文化企业家”身上。和“儒商”完全不同，“文化企业家”是将自己本身在文化艺术等方面的劳动成果直接实现市场转换。将知识转化为产品和文化人将文化成果转化为产品的道理是一样，这是在自己熟悉的领域，利用自己所拥有的“不可替代性”因素进行经营活动。文化型企业经营在知识经济时代将是越来越兴旺的行业，因为文化产业本身带有很强的专业性，绝对不是拍脑袋的事情。

将文化商品化是一种潮流，也是文化人的必然选择。文化和艺术转化为商品，需要一个交易过程，文化和艺术转化为产品，则需要一个物化的过程。比如，作家的价值必须通过出版发行书来实现，而由手稿变为出版物，就是一个物化的过程。书既是一种精神产品，也是一种物质产品，它在实现其价值时，首先是需要通过物质产品的手段来完成的。

经济的发达是双向的，经济和文化是相辅相成的。经济是文化的基础，文化产品化、商业化是发展的必然手段。比如，迪斯尼公司的卡通片，既有很高的艺术价值，也有很高的商业价值。《狮子王》、《米老鼠和唐老鸭》、《花木兰》等巨片对全球产生了巨大的影响，除了产生巨大的社会效益外，还获得了数以亿计的经济收益。没有经济基础，艺术很难得到发展。譬如，《花木兰》本来是中国的文化，也不是什么大作，但经过迪斯尼公司的大投入、大制作之后，就成了一部震惊世界的大作。它的支撑点就是巨额的商业化投入。《泰坦尼克号》引起了全球性的轰动，一部片子的发行收益几乎等于中国一个大型企业的总资产。文化产品的商业收益常常是一般产品所无法比拟的。

中国的图书市场素有“一渠道”和“二渠道”之分。“一渠道”指的是国有的新华书店，是一个规范的、计划经济式的图书发行、销售网络；“二渠道”指的是在中国尚不合法的个体书商，他们善于捕捉市场信息，“炒作”了大量的畅销书，自己也大获其利。“二渠道”早已造就了一批不露声色的千万富翁，由于运作的不合法性，使他们从来不敢真正暴露出自己的家底。但是，“二渠道”书商也导致了盗版的泛滥，造成了中国图书市场的混乱。“童话大王”郑渊洁大量的作品被盗版，在忍无可忍的情况下，他带领有关部门找到了盗版的黑窝。但后果却出乎意料：盗版者受到了当地主管部门的保护，甚至为盗版者开脱说：都是下岗工人，总得混碗饭吃吧！郑渊洁毫无办法，只得叮咛对方“不要有太多的错别字”了事。之后，这位赫赫大名的童话大王无可奈何地

宣布“五年不出书”。

一、“童话大王”郑渊洁

在中国大部分作家纷纷叫穷的今天，只读过四年级小学的郑渊洁却成为超级富翁。他创办的个人作品专刊《童话大王》每期发行达百万册以上，风行海峡两岸。他以自己作品主人公的名字注册商标，开办各类公司，生意很兴隆。“皮皮鲁”和“鲁西西”，“舒克”与“贝塔”等儿童心目中的大明星就是郑渊洁创造的。

1985 年，郑渊洁创办了个人童话作品专刊《童话大王》，立即倾倒了千千万万个孩子，《童话大王》很快从双月刊变为月刊，销量从最初的几万册直冲至 100 万册。1996 年，他接到了来自《美国吉尼斯世界记录大全》的信函，表示世界上似乎还没有由一个人独办一本刊物办得如此长久、成功的。

中国的《著作权法》颁布实施，郑渊洁就和书商以刊物销售总码洋分成的方式签订协约，结果收益匪浅。中国有 3.5 亿少年儿童，每年约有 2000 万左右孩子出生，这该是一个多么大的市场呢！

郑渊洁有一个说法：“知识不等于智慧。”人接受的文化灌输太多了，往往会磨灭个人的创造力。郑渊洁虽然受到的正规教育很少，却保留了一双不带成见的眼睛和一颗不受束缚的脑袋。笔者曾考察了一大批从事文化产业经营的商人，得出了一个大出意料之外的结论：多数文化商人的文化素质不仅不高，而且是很低！笔者的一位做音像经营的朋友，和郑渊洁一样的学历，也是小学都没有上完。他发现加减乘除口诀不好背，而且很枯燥无味，于是他想，为什么就不能出一套带音乐、带韵律的加减乘除口诀磁带呢？于是他就制作了一盒加减乘除韵律口诀录音磁带推向市场，竟出人意料地红遍全国，在 1991 年、1992 年年间就销售了 409 多万盒，获益 100 多万元。于是我们想，如果是一位学富五车的教授，未必能产生这样的创意。

但是郑渊洁最大的愿望就是办教育，他希望有一天能有足够的资金，也有条件按照自己的理想去办学校，从幼儿园一直到大学。他准备在北京合资筹建一个北京国际商务教育中心，自己任校长。

以郑渊洁名字命名的“中外合资郑渊洁少儿用品有限公司”陆续推出了儿童喜欢的系列产品，如牙膏、袜子、文化衫、棒球帽等等。现在，以郑渊洁所创造的文化已经“克隆”了多家公司，实现了文化含量向经济的转化。

在郑渊洁身上，我们最起码可以得到以下启发：知识的价值在于创新，在于启迪智慧；文化必须实现产品化才能转化为价值；文化和经济联手会产生倍增效益。

二、张贤亮下海

张贤亮，著名作家，宁夏文联主席、全国政协委员、正厅级干部。“张贤亮”下海，曾是中国文

坛的特大新闻。如今，张贤亮已经是四个大公司的董事长，这位被日本人称作“正在出卖西北荒漠”的大作家不仅是新时期文学史上的“黄埔一期”，也是作家下海经商的“黄埔一期”。他在离银川市西北30公里处的镇北堡建立了一座被称作“东方好莱坞”的华夏西部影视城，这个巨大的工程没有要国家一分钱。

张贤亮下海的动机是由于宁夏文联经济拮据濒临崩溃的边缘，没有经济基础什么事情也干不成。张贤亮说：“我认为搞市场经济是中国近百年来最深刻的一场革命，只有知识经济建设成功，近百年来中国人向往的富强、平等、民主、自由的共和国才可能实现。中国人民和中国知识分子为此付出了惨痛的代价，这才走到这样一条正确的道路上来。”

文人经商合适吗？文人的素质能够适应商场角逐吗？

张贤亮说：“我试图证明，作家不仅是只会动笔的文弱书生，也可以是乘风破浪、下海远征的强人，只要善于利用自身的优势——全面的知识结构、高深的文化层次以及大胆丰富的想象力，他们会比一般商人有更大的发展潜力，创造出更大的经济奇迹。”

张贤亮认为，文人只有改变“君子动口不动手”的历史惯性，树立清醒的自立自救意识，倡导脚踏实地的务实精神，才能成功。

我们也看到，全国许多名人下海，只捐名不掏钱，应该说都是以“无形资产”作为投入的。像谢晋的恒通影视公司成立时，谢晋的名字就值25%的干股。张贤亮办的艺海公司，文联各大协会的会员，最高入股2000元，而张贤亮却拿出8000元。张贤亮在商海中也遇到了许许多多的烦恼事，比如有些人根本没有商业意识和合作意识，尤其不讲商业道德，随心所欲，许下的诺言，转眼就可以不认帐等等。

弃文从商实际是一种不得已而为之的做法，但在经济环境短时间不能改善的现实情况下，也不失为一个有效的途径。我们相信，随着经济环境、投资环境和市场环境的逐步改善，文人自己搭台自己唱戏的做法会越来越减少，甚至会出现弃商从文的做法。

对于中国知识分子的优势与劣势，张贤亮认为，知识分子不要太清高，不要图虚名，不要把经商当作不入流的东西，要敢于从校园里、研究所里、象牙塔里走出来，如果什么事情都不敢去做，哪有成功的可能？国外许多企业家都是知识分子，有了智慧的头脑，正直的人品，渊博的学识，才能做成大事业。

张贤亮的奋斗目标是在5年内成为中国最著名的大亨之一，正象不想成为元帅的士兵不是好士兵一样，在商言商，既然搞经营就要成为一个真正的企业家。

三、席殊

席殊书屋是我国第一家民营的全国性连锁书店，目前在北京、上海、广州、武汉、南昌、美国旧金山湾区开办了9家，被舆论界誉为“前所未有的书店”。

1992年，席殊首次面向全国推出了潜心研究6年之久的“席殊3SFM习字教育体系”，翻

开了我国习字教育史上新的一页。他郑重承诺写一笔好字“一生只需60小时”，他首次提出“练字直接从行书开始”。

在一般人看来，文化的创造，生产是起点，文化的应用，使用是终点。而席殊的反复论证与实践告诉我们：文化的应用、使用并不仅仅是文化生产所创造的对象，而且恰恰相反，文化的应用、使用也创造文化的生产者，它不仅仅创造文化生产者进行发明创造的内在驱动力，而且为这种发明创造提供了广阔的可能性空间。

席殊已经在全国建立了10所习字专门学校，拥有近200名专职教员，几百万喜欢写字的青少年尊他为心中的偶像。同时，席殊还进行了多方位的空间扩展，创办了3S皇家食品有限公司、英才家教计划和连锁书店“席殊书屋”。3S皇家食品有限公司的主要产品是3S皇家酱油。席殊将这一产品的生产置于整个社会文化和生活方式中进行思考论证：文化和生活方式依赖一定的物质生产方式，随着物质生产方式的变革而发生变化。目前，3S皇家酱油已获得“第三届中国专利技术博览会”金奖等多项金牌，深受消费者欢迎。席殊开始一步步实现他办3S文化产业的初衷：反哺文化、回报教育。

1996年，席殊在北京、上海、广州、深圳、南昌、武汉等城市先后开办了第一批“席殊书屋”，他决心在三五年内，全力以赴把书屋办成500家规模的连锁店，为天下的读书人效劳。

回望通向知识资本家之路，几乎所有的创业者都经历了一段艰苦的原始积累经历。中国知识经济环境的特点是潜力大、难度大。由于经营资本与文化产业之间还存在着相当大的距离，使中国积攒了大量的文化产品潜力，正如西方一位经济学家所言：“谁将知识分子作为一种生产“知识产品”的功利主义者，谁就比同辈人高出一节”。从这个意义上讲，中国是发掘文化产业的绝佳时期。

第六章　知识资本家的类型

通过对知识资本家和知识型企业家的基本分析，我们发现不同基础条件的人在用不同的方法实现知识的价值转换，因而形成了不同类型的知识企业家和资本家。

一、知识能量型

三九集团总裁赵新先就是这种类型的企业家。赵新先实际上是在行驶中国知识分子的天职：中国知识分子的第一次觉醒是伟大的“五四”运动，中国知识分子投笔从戎，以知识的力量砸烂旧世界，建立新中国；第二次伟大的觉醒是改革开放，中国知识分子投笔从商，以知识的力量振兴中国经济。赵新先赶上的是第二班车。

赵新先创业的动力源是由于自己已经积淀了相当的知识能量，但由于一直不能实现知识的价值转换，于是想自己把握自己的命运，下决心自己开办了企业，在自己手中实现价值转移。赵新先自己研制的“三九胃泰冲剂”，虽然有很好的疗效，但一直转化不成产品。他从1985年开始创办南方制药厂，主要生产“三九胃泰”和他研制的“三九感冒灵”，之后形成了百亿资产的三九企业集团。

知识能量型企业家的创业经历是最艰难的，因为他需要具有知识和经营的同样深度。

正是由于自己出身于知识分子的经历，使得赵新先始终重视吸引知识分子的加入。他所领导的三九军团的主要领导，几乎是清一色的知识分子。1998年初，他正式宣布首先将三九企业集团的核心企业南方药厂建成知识型的企业。

二、知识资本型

能够同时把握知识资本和资金资本双重资源，有效实现知识和资本的组合并使其升值的企业家，即是知识资本型企业家，它实际是投资银行家与知识资本家的综合。在以往，具有知识头脑的人未必有调动资本的能力，可以调动资本的人，未必具有认识知识资本的能力，这就使知识和资本隔河相望，始终不能组合。

知识资本型企业家并不一定要求自己具有高深的知识能量，并不要求自己创造知识资本，他是知识和资金资本之间的桥梁。方正集团在创业初期，虽然总经理张玉峰能够充分认识王选教授发明的“汉字激光排版系统”的市场潜力，但是他自己不等有效地调动资金，因而仍难以实现知识的资本化转换。这时，他遇到了一位有眼力、有资金资本的农民企业家，并愿意支持方正

系统的开发经营。张玉峰不敢多说，只希望对方能够提供 50 万元的资金投入，但对方慷慨地一次投入了 120 万元，使得方正能够顺利地起步。现在看来，当初投入的 120 万资金对方正事业起到不可估量的作用。

知识资本型企业家就是善于认识知识资源，并能够投入相应资本的企业家，在未来的知识经济环境中，他们的作用主要是产生新的企业和项目，它的作用举足轻重。

三、知识管理型

由于知识资本在知识型企业中所占比重越来越大，对知识资源的开发和对知识资本的管理就成为企业管理的主要部分。管理知识资本需要高深的眼力和能力，是一种专业化程度极高的职业。

联想集团的总裁柳传志并不是“联想式汉字输入系统”的发明人，自己身上并不具有直接的知识能量，但他可以发现倪光南，发现知识的价值，更重要的是能够让科研成果转化为产品。同样，方正总经理张玉峰也没有自己发明科技成果，但他能够认识和管理知识成果，使智力资源实现效益最大化。

在未来的企业中，组织知识资源和管理知识资源是企业家最基础的能力和最重要的工作，它决定着一个企业的兴衰成败。再好的知识人才，再缺乏识别知识资源眼力的管理者面前也会一文不值。求伯君原先是在四通公司就职的，但他的 WPS 系统一直得不到应有的重视，这么好的知识资源得不到开发和利用。结果求伯君到了香港金山公司之后，他的 WPS 系统就大放异彩，WPS 中文处理系统成了最常用的软件。

第二篇

知识型企业

第　二　篇

第一章　知识型企业的特征

我们——矢志于未来知识型企业家的人们，很需要提前了解一下未来的企业是什么样子的。传统企业的僵化死板固然不是我们要固守的模式，西方超前的经营方式也不可照搬，中国式知识型企业已经跃然眼前，但是我们未必能认识。中国知识经济的领头雁已经为我们创造了可信的运作模式，美国哈佛的教授恭恭敬敬来中国聘请先生时，我们还在认认真真地研读他们十年之前的老教材。

一、基本特征

知识经济并不是某一天突然到来的，很难有一个严谨的界定。知识型经济的形成也有一个从量变到质变的过程，其量变过程就是出现越来越多的知识型企业。知识型企业的产生有两种基本方式，一是在传统企业基础上，逐步改造、发展为知识型企业的，经营者在企业的发展过程中，逐步地调整产品的知识含量，改变人才的知识结构，提高管理者的知识素质，剥离科技含量的产品和项目，集中企业的综合优势，形成自己的核心优势。在观念上，这是一次“质”与“量”的觉悟，以提高核心企业、核心产品的“质”，来发挥市场最大化的“量”；这又是一次“大”与“强”的觉悟，以增加核心企业、核心产品的“强”，发挥为市场效益的“大”，而不是企业占地面积和企业人数的“大”。

知识型企业的特征表现在，它是一个知识密集型、信息密集型和人才密集型的结合体。它的获益手段远不同于传统经营方式。相比较而言，90年代以来金融资本比工业资本获益更大，但金融资本的风险更大。而在知识经济时代，信息高科技的迅猛发展，使得真正有知识的金融家凭借高技术降低金融投资的风险，从而形成了资金比劳动获益更大的现状。

在知识经济发展中主要的资源和生产要素，不是资本、土地和一般劳动力，而是知识，包括先进的科学技术、管理方法和有价值的信息等等。而新型企业是靠知识转化为技术、靠技术转化为生产力来提高产值的，比起靠体力劳动来提高劳动生产率更为重要。再则，知识型企业经济效益的提高主要靠技术创新，靠拥有知识产权的技术转化为真实的生产力。另外，知识型企业更强调经济效益，而不单纯追求产值。例如，同十年前相比，个人电脑的性能提高百倍，而价格却降低十分之一，好像产值降低了，其实效益却大大增加了。因为在信息时代容易掌握全局，一有不合理苗头便加以调整，从而可以避免以往周期性的经济危机。同时，经济的发展主要靠掌握知识的人。

高新技术产业是第一大知识产业，同时还有其它一些发展同样迅猛的知识产业类型，如教育产业、咨询产业等；知识企业的组织形式也表现为不同以往企业的特征。

知识型企业的特点是以科技为支撑点，以和宏观的世界经济环境彻底接轨为条件，以知识型人才为基础的基本模式。

世界经济正处在工业经济向知识经济转变的时代。世界银行副行长瑞斯查德认为，知识是比原材料、资本、劳动力、汇率更重要的经济因素。美国管理学权威彼得·德鲁克说，“在现代经济中，知识正成为真正的资本与首要的财富”。专家认为，“知识经济”恰当地概括了当前世界经济的最新特点和发展趋势。

知识经济的崛起发源于本世纪40年代开始的信息技术革命，特别是80年代兴起的高科技革命。1991年东西方冷战结束后，国际竞争重点转移到科技领域，这加速了经济知识的步伐。

如果说在90年代初，人们还只看到信息技术革命将引起新的经济增长，那么，现在事实越来越清楚地表明，这场新的高科技革命更深刻的意义在于引起知识经济的全面崛起。在一些发达国家，知识经济已开始代替工业经济，经合组织指出，在过去10年中，该组织成员国的高技术产品在制造业产品国的份额翻了一番多，达到20%至25%。知识密集型服务部门，如教育、通信、信息等的发展则更为迅速。经合组织主要成员国GDP的50%以上现在已是以知识为基础的。专家估计，科技进步对经济增长的贡献率，已从本世纪初的5%—20%提高到70年代至90年代的70%—80%，全球信息高速公路建成后将提高到90%。

目前，知识经济最突出的现象是信息技术的广泛应用。25年前，全世界仅有5万台电脑，而如今已增加到1.4亿台。全世界因特网的使用者约7000万，预计到2001年将达约3亿。近年来，在全球信息高速公路建设的带动下，在全球GDP中，已有2/3以上产值与信息行业有关。

服务业在发达国家经济中所占的比重也迅速提高。在经合组织成员国中，服务部门研究与开发投资的增长速度比制造业快得多，已占其全部研究与开发投资的1/4以上。在过去10年中，绝大多数的就业机会来自服务业，尤其是商业和私人服务业。在美国，进入90年代以来，服务业占GDP的比重已过半，近些年保持在53%上下，从业人员已占私人经济非农业从业人数总和的75%。欧盟统计局最近公布的报告指出，在创造财富与就业上，服务业如今已成为支配欧盟经济的主要行业。据该局统计，欧盟服务创造的产值已占其GDP的64%，占就业人数的66%。

值得指出的是，美国经济在由工业经济向知识经济转变过程中处于领先地位。美国《商业周刊》1996年底发表文章，认为美国目前出现“新经济”即“知识经济”，其主要动力是信息技术革命和商业全球浪潮。美国商务部1998年4月15日发表报告说，美国“数字经济”正在崛起。报告说，在过去五年里，信息经济增长的1/4以上归于信息技术。与此同时，网上商业活动发展迅速，许多大公司都通过因特网寻找供货商或顾客，以降低成本。

为了迎接知识经济时代的到来，发达国家纷纷调整和制定发展战略，以期在21世纪的国际舞台上占得领先地位。

总的来看，在当今世界经济中，许多知识经济的规律已经起作用。可持续发展已日益成为世界各国的共识，无形资产已经受到高度重视，高技术产业迅猛发展，传统产业的高技术成分日益增加。可以预见，知识经济已不是遥远的未来。有的经济学家估计在2010年，信息科学技术产业中的软件产业、生命科学技术产业、新能源和可再生能源科学技术产业、新材料科学技术产业、海洋科学技术产业和有益于环境的高新技术产业的产值将全面超过汽车、建筑、石油、钢铁、运输和纺织等传统产业。有的经济学家估计改变世界的重大高科技产业化将在2030年前后全面实现，因此，人类将在21世纪的上半叶全面进入知识经济时代。但不管如何，知识经济在21世纪必将占据国际经济的主导地位。

国家即企业，已是人们逐步形成的共识。因为政府无法创造世界的财富，只有企业界才能做到。因此，政府最好放弃那些守旧的政治观念，让企业界大胆参与全球经济建设。

三九集团总裁赵新先立志要造就知识型的企业。他在他的核心企业南方制药厂采取了一

系列措施：制订新的企业人才结构标准，使知识型人才、科研人员占据较大的比例，以科研为基础，增强产品的科技含量，以科研手段创造企业的新增长点，同时利用现代信息科学的优势，促使决策科学化。

在工业经济时代，资本无疑是一种战略资源。经济的长期增长取决于资本和劳力的投入，也就是说，资本和劳力翻番，则产出翻番；增资不增人，或增人不增资，则产出增长递减。但是，此后一些发达国家知识经济的发展表明，这种理论需要做很大程度的更新了。

二、规模

在知识经济时代，会出现许多的“小巨人”公司。

在工业经济阶段，对跨国公司的观念是不断扩张，不断兼并，越大越好。在工业经济中公司大，对在更大范围内合理配置物力和人力资源，开拓产品市场是有利的。而在高度信息化的知识经济中，跨国公司通过电子金融吸引资金，电子贸易开拓市场，电子咨询使用人才，公司不一定越大越好。正如约翰·奈斯比所言：90%的新工作在人数不满 50 人的公司。

经营效益超过美国三大汽车公司之和的微软公司，只有 13800 个员工。号称只有两个人的耐克公司，用自己的品牌和管理等无形资产，开发了系列耐克产品，成为世界名牌。但耐克的产品是管理出来的，不是生产出来的。耐克按照自己的生产经营标准，在全球范围内整合最佳的生产资源，实现管理资源（知识资源）与生产资源的跨企业、跨国界整合。现在的高科技产品很难找到完全属于自己生产的产品了，Intel 芯片被广泛用于各类品牌的电脑，菲利浦芯片也被广泛采用，SONY 公司的 Betacom 摄像机采用的是 Canon 镜头等等。企业生产趋向于高精尖和专业化，一个高科技生产技术可以为全球所用，但谁也没有能力在所有的生产技术上领先。只有大市场，没有大企业，也许会是未来企业的规模特征。

第二章　知识型企业的管理

一、管理结构

与知识经济的发展相适应，知识企业的组织方式和管理方式逐渐成熟：工业经济形态需要大规模制造，需要巨额投资，与之相适应的组织形式是适合于大量社会融资的股份公司；与知识经济形态相适应的最佳企业组织形式是合伙制。合伙制最显著的特点在于金钱等资本的结合与人力资本的直接的有机统一，在设立程序、事务管理决议形成、利润分配协议保密性等方面较公司具有更大的灵活性和便利实效，具有极强的生命力及适应性。

知识企业的结构是网络型的，边界是相对模糊的，以多种多样的协作与外包代替了传统企业的诸多功能，现在外包的范围已经由传统的生活服务、物业管理、仓储运输服务、部件制造、分销，扩展到了研究与开发、整机 OEM 生产、信息技术管理，甚至于资产管理，人力资源管理。

二、对知识资源的管理

知识型企业离了知识管理，就不可能具有竞争力。

知识管理就是为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径。知识管理具有自身的特殊性，显性知识易于被计算机储存，而隐性知识则难以掌握，它集中储存在雇员的脑海里，是雇员取得经验的体现。

弗拉保罗说："知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力。"

我们必须把知识管理和信息管理区别开来。库珀认为："正是由于信息与人类认知能力的结合才导致了知识的产生。它是一个运用信息创造某种行为对象的过程。这才是知识管理的目标。"

在知识型企业中，难免会出现某些雇员为了自己的工作岗位而隐瞒知识和信息来源，使信息和知识不能被共享的情况。这种"信息利己主义者"是对未来知识型企业管理的挑战。文件网络公司的副总裁乔丹·利比特说，"雇员天生就具有竞争性。要重新调整公司的重心，把它建成知识型公司，并建立有利于雇员彼此进行合作的创造性方式。"

事实上，雇员之所以重要，并不是因为他们已经掌握了某些秘密知识，而是因为他们具有不断创新和创造新的有用知识的能力。

知识经济使我们产生了一个全新观念：未来的生存空间就是知识的空间。

信息资源是知识资源的一个部分，作为一种有效又无形的资源财富，在知识型企业中起着决定性的作用。信息是现代商家谋略之本，是现代经营和决策的材料。"知彼知己，百战不殆"，这句古老兵法阐述的就是信息。

信息与秘密是一个问题的两个方面，在一定条件下是可以相互转换的。越是不公开的秘密越是有价值的信息，越是有价值的信息越需要保密，以正当手段获取市场乃至竞争目标的信息甚至秘密，已成为国内外一些大企业寻求竞争的重要手段。在攻与守的商战较量中，取得对方的情报，好比百万军中取上将首级，起着不战而屈人之兵的效果。

企业秘密是企业的无形资产，对其保护不像专利和商标等工业产权的保护那样公开。目前，盗取企业秘密的事件屡有发生，使企业蒙受了巨大的损失。员工跳槽是企业秘密失控的主要原因之一。竞争对手为了获取对方的企业秘密，以高薪的手段掠取企业人才，由于企业秘密的价值远远高于员工的劳动价值，跳槽员工实际上是窃取了企业的知识资源。据深圳沃尔玛商场的经营主管讲，沃尔玛最具价值的无形资产——商场计算机管理系统，被一名员工以10万元人民币的价格盗卖给竞争对手，使沃尔玛蒙受了千万元以上的损失。

企业外部的信息是环境信息，也是企业信息管理系统的一个主要部分，企业为此需要建立一个信息加工中心。现在企业普遍设立的信息科，就是为了实现这一功能。

信息资源对宏观、微观，以及政治、经济生活等有着重大作用。信息资源已成为引发经济发展和社会进步的最重要的战略资源。我们必须追踪世界最新信息，及时了解掌握信息市场的变化、当代最新科学研究的动向和宏观经济发展势态。

加强对信息资源的加工处理投入，也是重要的一个环节。

我们国家的基础研究重复太多，创新不够。缺乏创新，一个重要的原因是对基础研究投入太少。以人类基因组计划为例，美国的投入是30亿美元，我国的启动资金只有300万元人民币，而科学家要发现一个基因，至少需要几百万美元。投入不足直接反映了人们对基础研究的认识水平。

资金有限必然会抑制科学家的创造力。但是，我们国家真的没有钱吗？1998年8月份的一个新闻报道说，广东一家投资80亿元的乙烯生产厂停产了；但我们如果要看看北京那么多宾馆，究竟住了多少人？

国家应该作为我们从事科学研究的一个目标，应该创造一个好的氛围，鼓励科学家去冲击。就像淘金一样，我们不能只看到金子才去淘沙，这样我们可能永远都见不到金子。相反，我们必须先淘沙，才能找到金子。现在，我们还有那么多农业人口，还有不少贫穷的地方，以我们国家目前的经济实力，在基础研究的投入上跟美国比，跟欧洲比是不可能的。最重要的问题是，怎么把有限的资金，用到基础研究的刀刃上。要做到这一点，科研工作必须有内行、正派的高明人来管理。所以，管理知识必须由懂得知识价值的人实施。

在经费紧张的条件下，科学家自身的团队精神，科学家之间的相互协作是非常要紧的。本来钱就不多，要是再各干各的，势必造成重复研究和资源的浪费。因此，在科研上应该大力倡导协作精神，尤其是青年科学家，更应该彻底打破门户之见，互相取长补短，从而实现优势互补和资源的充分利用。

知识资本是由人力资本与结构性资本两部分构成。人力资本主要由知识与学习知识的能力、技能、发明创造力、完成任务能力等看似抽象但是起决定作用的人力因素构成。结构性资本则表现为：支持人力资本最大化的结构，如企业的所有制、领导力（计划、预算能力）、数据库、信息技术应用程度、设备结构、品牌、公众形象等等。

知识资本的出现使企业的价值不只体现在企业规模的大小，而是越来越体现在拥有知识资本的数量上，它也成为一种商品，其价值在交易中体现出来。

三、品牌管理

品牌是企业中最有价值的知识资本和知识产权，也是高附加值的关键所在。

近几年,我国经济以每年8%—10%的速度在增长。而我国高价值品牌增长速度更快,1997年评价的40个企业销售收入增长30%以上。在技术成熟的产业里,由于企业之间技术的差异已经很小,品牌竞争成了企业竞争的焦点。拿彩电行业来看,长虹、康佳1996年与1995年相比,彩电销售收入规模扩大50.4%。在电冰箱行业,海尔、小天鹅、美的、新飞市场销售规模平均增长40.69%。海尔的品牌得到消费者的高度认可,近两年销售收入增幅平均达到70%以上。中国已经进入品牌竞争阶段。

从世界角度看,近年全球经济增长速度始终在2%—4%之间徘徊,但是,1997年世界最有价值品牌销售收入增幅高达40%之多。

表2.2.1　97中国最有价值品牌　　　　单位:亿元

品牌	企业名称	品牌价值
红塔山	玉溪红塔山烟草(集团)有限责任公司	353
长虹	四川长虹电子集团公司	182
海尔	海尔集团公司	118
一汽	中国一汽集团公司	72.76
KONKA	康佳集团股份有限公司	55.64
999	三九企业集团	42.52
五粮液	四川省宜宾五粮液酒厂	41.81
联想	联想集团公司	41.06
青岛啤酒	青岛啤酒股份有限公司	34.08
新飞	河南新飞电器有限公司	31.84
美的	广东美的集团股份有限公司	29.36
小天鹅	无锡小天鹅股份有限公司	29.28
轻骑	中国轻骑摩托车集团公司	29.05
古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	27.56
鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒制品股份有限公司	24.56
华北	华北制药股份有限公司	24.25
嘉陵	中国嘉陵工业股份有限公司(集团)	22.28
金城	金城集团有限公司	21.76
双星	青岛双星有限公司	20.89
双汇	河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司	17.98

在知识经济中,品牌是企业无形资产的集中表现,是企业知识产权保护的主要部分。在知识型企业中,人力资源部和知识产权部是企业管理的重要部门设置,他们的任务是加强对智力资源和人力资源的管理。

四、数字化管理

我们已经进入数字化生存阶段,而数字化管理是知识经济时代的管理圣经。

“天下大事,必做于细”,这个“细”字对于发展知识经济而言就是“管理”。随着世界经济的知识化、信息化程度的提高,一些优秀企业愈来愈重视员工的想象力、灵感、原创性与主动性的发挥。它们鼓励员工提出更大胆的新观念,创造出更独特的工作方式,用以建筑新的财源。

海尔集团率先实施数字化管理,创造了著名的“OEC”管理法。海尔集团将一个企业一年的生产经营任务,量化、细化到每一个人的每一天、每一个小时。

数字化管理改变传统管理方法，建立科技理性的有效方法。如前所述，中国企业家中相当一部分还保留了“大跃进”的意识，以为“人有多大胆，地有多大产”，企业经营也同样，“只有想不到的，没有作不到的”，于是出现了非理性决策和管理，结果使企业陷入不能自拔的境地。数字化管理要求决策者更多地相信数据，而不是主观臆断。

五、创新管理

未来知识型企业管理者的管理业绩就在于能否管理出“创新项目”来，管理者的主要任务是对知识创新的管理。美国证券交易委员会最近表示，未来将要求企业在年度报告书中加上对企业知识资本的衡量报告。90年代初，美国经济学家罗默正式指出，在计算经济增长时，必须把知识资本放到生产体系中考虑，也就是说必须把知识资本列入生产函数中。

迪斯尼公司每年都举办3次“员工献宝”大赛，从动画设计师到行政秘书，只要有兴趣，每个人都有3分钟时间轮流上台，向总裁艾斯纳等高级主管推销“拍什么卡通片会卖钱”的创意构想。从《美人鱼》到《大力神》，一连串为迪斯尼赚进50亿美元收入的动画电影中，大部分的原始创意都来自“献宝大赛”中卖力献宝的员工。

素以创意闻名的3M公司有一个不成文的规矩：所有的技术人员都可以把15%的工作时间，花在他们自己最感兴趣的研究上。3M总裁德西蒙说：“在3M，有时要扼杀一个好点子都很难。”

3M公司的一个技师为了要在教会唱诗时可以用小贴纸在歌谱上做记号，便找上另一个同事合作，两人上班想，下班也想，结果开发出风行全球的利贴便条贴纸。公司迅速采纳了他们的创意。1995年，3M公司卖出超过1亿美元的利贴产品。

激发员工的创意是知识资本管理的首要任务，3M公司的做法一直以来被管理界奉为榜样。3M有以下值得注意的举措：a. 庆祝表扬。3M奖励员工的方法并不只有红利或配股，利用同事替同事庆祝等方法来鼓励创新，不仅必要，而且有效；b. 把公司当成一辈子的家。3M绝少裁员，其管理者认为，管理创意最保险的方法，要靠公司有一群资深主管，靠这些人把企业文化贯彻下去；c. 给最好的经理轮调海外的机会。3M的100多位高层主管中，3/4都有派驻海外3年以上的经验，这不仅是为了拓展国际视野，也是为了让主管学习用不同方法解决问题，达成目标；d. 不断增加研发经费。不论经济景气与否，3M公司过去连续20年来的研发经费，都只增不减；e. 不必紧随华尔街起舞。举债扩张的风险太大，务必谨慎，才能有足够的本钱帮助员工追逐梦想，做企业想做的事，而不必受制于银行等外人。

前哈佛商学院教授高强(John Kao)在其新著《即兴爵士：企业创意的艺术与实务》中强调：这是一个信息唾手可得的时代，知识已成为一种商品。最重要的关键，不再只是你知道什么，而是你发明了什么。企业应靠员工的创意和智慧而成功，而不能光靠新资本、新材料、新技术。迪斯尼公司和3M公司从其员工的灵感中获取了超亿美元的财富就是最好的例证。

鼓励企业技术创新，加强知识管理是知识型企业的主要特征。

在知识经济时代，创新对企业的重要性远胜过原料与厂房，美国微软公司成功的秘诀之一，就是“淘汰自己的产品”。1997年3月3日美国《财富》杂志定期评出美国最受推崇的企业，创新精神正是其评选标准中的一个重要部分。在其排行榜中，几乎所有创新精神方面取得了高分的公司都对本行业产生了重大影响，包括安龙天然气公司，克莱斯勒、3M、辉瑞制药、英特尔等。

中国一大批企业家对知识创新已经有了足够的认识。王选教授在谈到北大方正的发展时不无感慨地说：“创新就是生命！在这个九死一生的激烈市场竞争当中，强烈的创新精神和良好的创新机制，使北大立于不败之地。”

在知识经济中，知识管理对经济发展也越来越重要，管理和决策的知识化也是知识经济的一大特点。在当今社会知识“大爆炸”的环境下，西方国家一些大公司为尽快获得、掌握和保存最有价值的知识，专门设立了一批新式高级经理职务，即“知识总管”或者“智力资本主管”。这些人给公司提供的不仅仅是数据，而是经过提炼和创造的智力资本。

六、决策透明比加薪更重要

西方管理学者曾给企业知识资本下过一个定义：企业知识资本除了员工的知识和技能之外，还包括规章制度、顾客关系、激励措施以及各种相关流程。在这些方面，不少企业都存在着相当多的缺陷。决策透明公平，这或许就是众多企业管理者忽视的一个重大问题。

在这方面，福斯公司的案例很值得我们注意。由于德国马克对美元持续升值，该国出口的福斯汽车价格不断攀升，几乎要被挤出美国市场。为扭转厄运，乘北美自由贸易协定生效之机，福斯公司决定在墨西哥普柏拉扩展设厂，以此作为反攻北美的最佳武器。普柏拉车厂工会秘书长与福斯签订新协定，福斯公司大方地将薪金调高 20%，认为员工一定十分高兴，会一起为反攻美国市场努力。令人所料不及的是，工人举行了大罢工，原因是，工会在签订新协定前未与员工讨论，签订后又没有向大家说明其中改变的原因，令员工觉得工会背叛了他们。这场罢工造成车厂每天约 1000 万美元的损失。

与此形成鲜明对比的事实是，德国西门子公司曾收购陷入困境的欧洲 Nixdorf 电脑公司，改名为 SNI 公司。几年后，SNI 公司的员工从 5.3 万人削减到 3.5 万人，焦虑与恐惧在公司蔓延。

SNI 的新总裁舒密勒到任后，立刻与 1 万多名员工展开一连串大小会谈，分享他的救亡图存愿望，希望每个员工都一齐加入，扭转公司的逆境。舒密勒坦承 SNI 的处境并不乐观，进一步裁员势在必行。各部门如果不能展现自己的生命力，就要被裁撤。舒密勒亦提出明确严格的决策规则，然后征询志愿改革者的意见。在接下来的几个月内，志愿者由最初的 30 人增加到最后的 9000 人。在整个改革的过程中，员工与经理人同样提出意见，大家也都了解决策的来龙去脉。尽管 20～30%的提议会被否决，但是员工觉得这种大家都能表达意见的过程很公平。SNI 在处境维艰时却令员工满意度大幅提升。现在 SNI 是欧洲最大的信息科技供应商，在欧洲企业史上，SNI 写下了一页漂亮的反败为胜的故事。

哈佛管理杂志提出，要笼络员工的心，公平、透明的决策过程，比加薪更有效！最近，一项针对 19 家企业进行的实证研究表明，在知识经济时代，获得员工向心力的新秘诀，就是建立“公平的过程”。过去的经济学家假设，人们只注意结果，会根据自己获得的最终利益取理性行动。其实不然，人们不只重视结果，也重视产生结果的过程。如果公司有公平的决策过程，最容易建立员工对公司的互信与合作。

人们重视过程的公平，是因为公平的过程能够满足心理的基本需求。不管在公司中扮演什么角色，每个人都希望被当作有价值的个体，而不只是“人员”或“人力资产”而已。人们都希望自己的知识、智慧受到尊重，希望自己的意见被认真考虑，也都希望了解决策的前因后果。

更重要的是，知识经济所依赖的知识和智慧不同于传统经济所依赖的土地、劳工与资本等资源，它们是深藏在大家脑中的资源。智慧和知识的分享都是无法捉摸的活动，上级无法监督，也无法强制，只有让员工自愿合作，他们才会贡献智慧和知识。诺贝尔经济学奖获得者海耶克曾说，每个人都拥有一些特殊的信息，每个人只有在愿意主动合作时，才会应用这些信息。也就是说，知识经济需要大家交换意见，交流才能产生创意，而交换意见的前提，便是由公平、透明的决策培养起来的互信。

知识经济已成为现实，适应这种新型经济发展的管理理念亦不断涌现，准备好并投入这场

新的竞争是我们的唯一选择。

七、尊重知识人才

拿破仑是法兰西第一帝国的创建者，是一位掌握知识、重视知识的领袖人物。他曾说："真正的征服，唯一不使人遗憾的征服，就是对无知识的征服。"

拿破仑一度战无不胜、攻无不克，横扫欧洲，这与他本人及其麾下部将钻研大量军事著作、看重知识分子分不开。他每次出征时，总是要携带大量的书籍和学者。在激战中他总是让学者和驮运书籍的骡子走在部队中间，以保安全。1798年，拿破仑远征埃及，他随队带去了200多名科学家和工程技术人员，并携带了上千册的书籍。在这次战役中，法国海军被英国海军打败，远征埃及的法军失去了与本土的联系，得不到后援，处境十分危机。正是在这种困境中，知识显示出了无穷的力量。拿破仑带去的科学家和工程技术人员充分发挥自己的聪明才智，就地种植谷物，设计灌溉工程，自制火药和机器，在埃及站住了脚，为之后的政变、夺取最高权力奠定了基础。

和传统经济不同，知识型的企业的投资观是全方位的。增加全员教育投资是未来知识型企业的主要投资模式之一。传统企业的投资方式只会局限于对有形资产的投入，而现代企业的投资方式更注重于对无形资产的投入。

发达国家不仅将教育视为"立国之本"，还重视进行在职培训，甚至重视终生教育。美国总统克林顿在1997年的公开演讲中一再谈到"知识经济"。他说，我们迈向21世纪的知识经济，需要一种新的经济战略，而实现教育领先将比以往任何时候都更为重要，他说："终生教育是知识经济的成功之本。"

经合组织成员国家的教育经费占其政府支出的12%，在职业培训方面的投入占国内生产总值的比重估计高达2.5%。如美国摩托罗拉公司每年用于职工培训开支超过10亿美元；通用电气公司将投入3亿—4亿美元用于职工通过"6希格玛"培训计划；日本丰田公司所属各厂4.6万技术工人都具有高中以上文化水平，同时，公司特别重视岗位培训。

在产业定位方面，教育产业是未来知识型企业的主要发展类型之一。由于知识经济对知识资源的强烈需求，任何人接受的任何教育都不能永远地满足新的需要，面向知识经济的教育改革已是大势所趋，全方位的全员教育即在眼前。

"依我们的观点，亚洲将面临的最大挑战是教育，"香港的政经风险咨询有限公司(Hong Kong－based political & Economic RisK Consultancy Ltd.)指出，"中国固然可以将数10亿美元投入电话与铁路的建设中去，但倘若这些操作人员未受过高效率的管理技术训练，那这些钱就只能打水漂了。"形势越来越明朗，西方国家在技术领域的霸主地位已经动摇。

解决问题的症结，在于怎样建立一套并不抹杀个人义务以及自力更生精神的保障体系，因为这是保证个人与国家良好竞争力的基石。

另一方面，知识经济的核心是知识资源，即人才资源，人才是知识经济中核心的核心，对人才的管理至关重要。目前，中关村的中小型公司中，年轻的计算机软件人才跳槽极为普遍，对人才的管理成了企业领导头痛的事情。王选在谈到对知识人才的管理时说："一个企业，如果它维系自己与员工关系的全部纽带就是金钱，那么它一定不会成功。单一精神激励是愚民政策，单一物质刺激是害民政策，是一种短期行为。我要让年轻人名利双收。为了留住人才，方正采取了四条措施：一是让年轻人在这里干有一种成就感；二是让学者有住房；三是工资待遇上要合

理,奖罚分明;四是经常提供国内外出差机会。四条中最重要的是成就感。”

中国科学技术部部长惠永正先生说:“如果说我们通过知识经济,通过科学技术,通过高素质人才,也就是说,通过科学和教育,那么,使得这些低附加值产业变成一个高附加值产业,也就是说使得技术,使得资源经济能够达到一个新的阶段。”

第三章　知识型企业的机制创新

一、根本上的转变

其一,知识型企业应由资金、劳动力投入为主向以知识投入为主转变。知识经济最本质的特征是知识成为发展经济的直接资本,这就要求企业把提高产品中的知识含量作为一种战略性选择,把生产方式从以资金、劳动力为主的投入转变为以知识投入为主。而知识投入的根本是大幅度提高劳动者的知识水平。为此,企业要有新的人才战略,以人为本,加大对企业员工知识性、技能性培训的力度,保护和开发智力资源。

其二,企业应由非科技投入主体向科技投入主体转变。

科学技术是知识经济的核心,对科技的投入,包括对科技人才的投入,是企业最无风险、回报最大的投入。在科技投入上的一个共同特征是企业成为投入主体。美国企业科技投入占国家全部投入的70%,日本是80%,而中国还不到14%。

其三,企业应由传统技术向高新技术、关键技术转变。

以高新技术为代表的科技知识和以具有高新技术知识和管理才能为标志的高智力人才是知识经济的两大支柱。没有高新技术、特别是高技术的突起,就不可能有知识经济的兴起。关键技术对企业取得竞争优势至关重要,属于高新技术的关键技术更为重要。

其四,企业应由技术创新向知识创新转变。

技术创新是工业经济的生命力所在。而在知识经济中,技术创新仅仅是知识创新的一部分。

其五,企业应由单纯技术知识向综合知识转变。

知识经济所说的知识是一个综合性概念,既包括科学技术知识,也包括管理学、社会学、经济学等等。知识是一种无形资产,其价值远远超过土地、矿山、厂房和设备等一切有形资产。知识经济越发达,对知识的需求量越大,对知识分配的优化要求越高,对知识运用的广度和深度的期望越强烈。因此,单纯技术优势将不再是企业优势的主导力量,一个成功的企业必须建立以科技知识为核心、以综合知识为依托的新型企业文化。运用知识的本身就是知识的运用。哪个企业善于知识的综合运用,哪个企业就能在知识经济下的市场竞争中取胜。

我们欣喜地看到,中国企业界的有识之士已经有了可喜的探索:上海新黄浦集团在短短两个月内,投给复旦大学2亿多资金,以预先订购复旦的科研项目。这种高风险投入显示了新黄

埔集团决策者的战略眼光。

复旦大学遗传学研究所余龙教授说:“我们科学家当然想把科研搞上去,但是我们没有足够的资金。企业有资金,但企业不是慈善机构,它不会白白把钱给你。所以,我们必须使我们的科研产品、科研成果能够走向市场。”企业和科研机构的联姻的确是最好的办法。

上海新黄浦集团总裁投资顾问张立新先生说:“高科技领域的投资尽管风险很大,周期长,而且与西方国家可能有一定的差距,但是我们相信,我们的科学家有着聪明头脑,有着高度的爱国热情以及我们企业的大力支持,还有社会的不断关注等等,我相信前景还是非常光明的。”

上海复旦大学校长杨福家先生说:“新黄浦与复旦合作最重要的就是双方都认识到知识经济的生产要素,他的资本不仅仅是以前认识的资源和钱,还包含着知识。新黄浦集团的可贵之处是他比较优先地认识到知识可以转化为实际的价值,他们把知识作为期货,这是有一定的远见性的。我们交换的是什么呢?我经常讲是实的与虚的之间的交换,他给我们的是实的,我们给他的是虚的,但虚的并不是假的,并不是不重要的。”

两种不同形态的资本之间的交易,而且是一种“期货”式的交易,说明我们企业的观念发生了根本的转变。

二、凝聚企业的核心能力

企业的核心能力是具有竞争优势的核心产品,而核心产品的核心是高技术。如果一个企业不能创造出具有不可替代性的生产技术和产品,就根本不能够立足。

核心能力是竞争对手难以模仿的实力优势,它表现在管理者在新型企业综合能力的驾驭上。

携带核心能力的人才是未来公司极为重要的资源,掌握核心能力的关键人才是企业的资本。所以,知识型企业必须建立一种最佳的人才的机制。台湾的宏基集团就是建立了一个能够凝聚高级人才的机制,总裁施振荣以其博大的胸怀吸纳各类高级人才,使其实现个人潜能发挥的最大化。如果个人发挥到企业内部不好容纳时怎么办?施振荣的方法是让他向外发展,于是在宏基就产生了企业凝聚力越来越强,企业的对外扩张力也越来越强的发展态势。

三、企业文化的创新

在中国从计划经济走向市场经济的过程中,人们的心灵空间也发生了巨大的变化。重新塑造人们的心灵,也是知识经济文化工程的一个部分。企业文化的创新,也以员工心灵改造工程为内容。

一个成功的企业,必然在企业文化方面有所建树。企业文化包括企业形象、商标、知名度、公共关系、客户关系、内部组织和精神激励机制等。电脑网络给企业文化的塑造,提供了一个更富有表现力的空间。这主要得益于电脑网络极其方便的互动联系。企业文化上的互动联系,便于构造企业文化的灵魂深度。一个值得注意的现象是现代电脑技术的领头人,如微软的盖茨、英特尔的葛洛夫等,都是企业文化的成功塑造者。盖茨撰写的《未来之路》、葛洛夫撰写的《十倍速时代》、英特尔资深副总裁虞有澄撰写的《我看英特尔》、组合国际电脑公司总裁王嘉廉撰写的《电脑时代的恐惧与压力》、多媒专家尼葛洛庞帝撰写的《数字化生存》等著作,无不引起人们

对未来社会的深层思考。这类著作的作者毫无例外地美化着自己所在的公司或实验室，起着广告式的自我宣传作用，但在宣传过程中能让读者愉快地接受。为什么能够这样？这是因为这些作者处于世界电脑科技的前沿，找到了进入电脑信息时代的精神钥匙。可以这样认为，《未来之路》式的企业文化塑造，是网络社会的企业文化最好的模型。

方正总裁张兆东在总结方正文化时说："方正最大的一个特点就是它是在北大的土壤上长出的一棵大树，它植根于北大这片土壤，受北大文化的熏陶。同时又是在一个很好的气候环境下成长起来的，即：邓小平同志倡导的改革开放的大环境。十年长成这么一棵大树，方正有其独特的文化根源——北大各种学派兼容并蓄的文化。这一文化传统使得方正吸纳了来自五湖四海、各个学校的人才为方正发展做贡献。"

海尔集团就是以企业文化为软管理系统的现代型企业，他的每一次经营上的创新，都来自于一次企业文化的革命。海尔集团的管理层认为，企业文化是企业管理中最持久的驱动力和最持久的约束力，它高度融合了企业理念、经营哲学、价值观和个人的人生观，是一个企业的凝聚剂。

第四章　知识型企业的产业发展规划

一、企业情报业

1．企业情报的崛起

知识经济促进下各行业的发展趋势，是知识型企业家最关心的事情，对其的正确认识和准确把握，决定着知识型企业的发展前途。在即将来临的信息时代，知识很可能将成为公司最宝贵的财产——用以获取这种知识“企业情报”工具可能将证明对建立和保持竞争优势具有举足轻重的作用。对知识资源的管理，在很大程度上是对企业情报的管理。

企业情报——即数据的收集、管理、分析和传送——使公司能够从自身庞大的信息数据库、数据仓库和外部数据来源中筛选信息，并运用这些信息制定关于进入哪些市场、争取哪些客户以及宣传哪些产品的战略决策，用以提高公司的获利能力。

国际商用机器公司（IBM）全球企业情报业务部总经理本・巴恩斯说：“公司之间越来越多地在信息基础上展开竞争，各个公司正在开采与企业或大财团有关的大量数据，并提供进入公司内部网和因特网获取珍贵数据的途径。”

巴恩斯说，这些企业正在寻找新知识，并应用这种知识来制定使公司更具竞争力的决策。他说：“这在很大程度上是由于公司在竞争日趋激烈、全球化程度越来越高、管制越来越少的环境中，积极探寻使自己脱颖而出、并提高市场份额的新途径的结果。”

企业情报作为一个新兴的市场领域，不可避免地出现了多种定义。企业情报这个词是几年前由加特纳公司最先提出来的。但是，信息技术分析家们通常把它定义为：获取和分析所需信息并运用信息制定更好的企业决策的能力。

这个定义的含义很广，它把多种技术都包括进去了，其中包括数据入库和开采、咨询和报告系统、执行信息系统、决策支持系统和多维分析或联机分析处理工具等。

科格诺斯公司总裁罗恩・赞博尼尼给企业情报下了一个简单的定义。他说：“企业情报通过把数据存取、报告、开采、分析和预测等历来被认为是彼此互不相干的功能综合起来，为决策者提供解决经营问题所需的信息。”

一些估计表明，当今企业所利用的数据仅占它们自己多年来采集数据的7％—10％。

2．市场规模

帕洛—阿尔托管理组织援引IBM公司的估计说，企业情报市场到本世纪末将发展成为一

个价值高达700亿美元的市场。毋庸置疑,企业情报市场正在迅猛发展。IBM公司的巴恩斯说:“随着公司试图使自己从一个竞争更加激烈的‘电子商业’环境中脱颖而出,他们依赖企业情报在公司一客户关系综合管理计划中的核心作用。”

加特纳集团公司是从事企业情报市场研究的主要权威之一,该公司研究部主任霍华德·德雷斯纳说:“企业情报市场非常热门,它越来越成为一种主流产业,这个市场的某些部分的增长率连续几年都超过了100%。”

《联机分析处理报告》的作者之一奈杰尔·潘斯今天说,目前有30多家公司宣称能够向客户提供联机交易处理产品。被这个行业奉为“圣经”的《联机分析处理报告》是由总部设在伦敦的企业情报公司出版的。

企业情报正在迅速发展的其它领域包括数据可视化工具和旨在为生产经理提供决策所需信息的工作绩效管理应用软件。

3. 前景

德雷斯纳预言,企业情报市场将在今后的几年里出现一个“漩涡”。他预计,从需求方的角度来说,这个漩涡将受到如下因素的推动:企业情报规模化市场的出现,部署规模的不断扩大,用户对越来越复杂的功能的“掌握”,以及对企业资源进行规划应用的重要性等等。

供应方的推动力量包括:微软公司和奥拉克尔公司等大的企业情报销售商的介入;仍在进行中的企业联合和兼并;职能区分的消失;网络的重要性;企业情报应用及配套设备的出现等等。分析家们强调说,在这种背景下,信息不再是一种战术工具。而是区分那些有很大发展前途的公司与那些即将被淘汰的公司的战略“鉴别物”。

IBM公司指出:“为交易服务的强大信息系统已经发展成为所有主要产业的标准,它有效地为全球诸公司展开竞争准备好了比赛场地。”该公司认为:“要想在当今获得行业主导地位,就必须建立分析型系统,即那种能为制定关键战略决策提供信息的系统。”

二、知识型金融企业

斯科特·伍利在一篇为《虚拟银行家》的文章中指出,在知识经济中,将出现“金融街上找不到的网络银行”。

花旗银行公司总裁约翰·里德说:“如果有谁认为今天存在的一切都将永远真实存在,那么他就输定了。”正是这个信条激励里德与旅行者集团公司联合组建了银行中一个庞大的集团,该集团拥有1124个分支机构。

但是,网络银行总裁丹纳·格兰姆采取了一种与众不同的避免解雇职员的办法“不在任何国家开办任何分支机构”。

成立已经两年的网络银行只存在于因特网上。它的总部就是设在得克萨斯州休斯敦一间办公室中的一个5.25英寸硬盘驱动器。职员们的工作地点却远在佐治亚州阿尔法雷塔的一个工业园区。

在格兰姆斯看来,那些让里德引以为自豪的遍布全球的代表机构只不过是套在银行家脖子上的沉重负担。建楼用的砖石砂浆需要资金支付,雇用出纳员同样需要资金付出。经布兹—艾伦—汉密尔顿咨询公司计算,由银行出纳员经手的每笔交易所需费用为1.07美元町比之下,在因特网上进行一笔交易所需费用仅3至4美元。

诚然，这里所涉及的不仅仅是交易费用问题。格兰姆斯在房租和出纳员薪水方面节省下来的大部分开支不得不用来在因特网上作广告，他的最佳广告设置在指定的因特网网址上，例如 Infoseek · com 网址上的金融网页。尽管如此，格兰姆还是占了上风。普通银行每年要把收益的 4.1%用于无息支出项目，经特许设立的网络银行——如亚特兰大因特网银行——目前已把这项支出所占的比例降至 2.7%；格兰姆说，到今年年底，他能把这一比例降至 2%。因特网的银行储户往往是结存额较高的储户，这对网络银行的发展有所助益。布兹——艾伦——汉密尔顿咨询公司提供的数字表明，因特网银行储户的家庭平均收入为 8 万美元，这个数字相当于其它储户平均收入的 2 至 3 倍。

格兰姆把储蓄中的一部分还给储户。花旗银行的储户必须在活期存款账户上有 6 万美元的余额，才能获得 1%的利息；而网络银行规定的最低限额是 100 美元，存款的利息为 4%。花旗银行一年定期存款的利息为 4.85，而网络银行为 6%。网上的用户被吸引住了。网络银行的存款正以每个月 19%的速度增加，储蓄总额近日达到了 1.6 亿美元。

对于储户来说，网络银行的不便之处是：必须通过邮寄方式存款，使用其他银行的自动取款机取款。这就是说，储户每次使用自动取款机取款，不得不付给其他银行 1 至 2 元的手续费。不过，与其它许多银行的不同之处在于，对于储户使用其他银行的自动取款机，网络银行本身并不加费用。而且，从有利的一面看，储户能够以电子方式付账，并在任意一台与因特网相联的计算机上免费查询自己的账户。

在所有的银行储户中，大约有 2/3 是通过可提供银行联机服务的公共机构得到服务的，难道这些机构不能通过抗衡策略挤垮小小的网络吗？曾任软件制造商塞尔旺蒂斯说，其他银行无法做到这一点。的确如此，目前有 400 万人通过因特网与传统银行开展业务往来。但是储户得不到较高的利息，只是能够方便地在家处理银行业务。格兰姆认为，对于传统的银行来说，要达到网络银行的高利息率而不必为争夺储户展开自相残杀将是很困难的。

传统银行似乎把精力集中在其它方面。当国民银行宣布与美洲银行合并时，格兰姆斯注意到国民银行总裁休奇 · 麦科尔在电视上发表讲话说，他是第一个实现建立全美银行梦想的人，其公司储户遍及 42 个州的格兰姆斯回答道。他曾对着电视说："休奇，你可不是第一个。"

格兰姆斯最强劲的对手是安全第一网络银行（Security Netqork Bank）。这是一家真正没有分支机构、设在因特网上的银行。

大银行力争做到的一件事是创建名牌和某种程度的信誉。信誉是网络银行面临的主要障碍。那些打电话到联邦储蓄保险公司查询的可能成为储人——而且有很多人打过这样的电话——可经确认网络银行有联邦政府颁发的特许证和联邦储蓄保险公司的保险契约。但是，没有一个实际的办公地点和得到社会承认的声誉，新储户就会觉得有些提心吊胆。

佛罗里达州一家软件公司的负责人迪帕克 · 斯瓦说，他喜欢通过网络银行处理银行业务。但他不会超过一半现金存在那儿。他将另一半现金存入他早先在第一联合银行开设的账户。他承认"这是心理作用"。

迄今为止，网上银行业务的欺诈行为还不多见。在没有造成任何危害之前，联邦政府还关闭了一些假称是处理银行业务的网页。

为联邦储蓄保险公司处理电子公司银行业务的辛西娅 · 博内特担心，善于发明创造的窃贼可能会模仿真银行网址。储户也许知道某家银行是真正存在的，但却不知道网址上所列的邮件地址或有线传输号码是假的，还记得一些精明的骗子曾在康涅狄格州曼彻斯特一家购物中

心装一台假冒的自动取款机吗?

尽管人们有这样那样的担心,但网络银行还是达到了足够的储户数量,并公布今年三月首次实现赢利。

格兰姆斯给人的印象更像是一位保守的南方银行家,而不像是一位年轻有为的硅谷奇才。如果有人把网络银行称作是一家因特网公司,他会反对说:“我们是一家银行,而且管理有方”。

但是,格兰姆斯并不在意他的公司是否受因特网上某些炒股狂的影响。网络银行的股票价格已比去年7月上市时每股12美元的价格上涨了一倍,目前正以4倍于净值的价格炒作。这个价格高于除了少数几家传统银行以外的其它银行的股票净值。

格兰姆斯没有让自己的银行像AMAZON COM和美国联机公司那样快速发展。他的银行拥有大量资金(净值为3400万美元,占其资产总额的21%),可逐步提高营销费用和增长幅度,但格兰姆斯不太赞成这么做,他说:“年年赔钱的企业会突然间扭亏为赢吗?在我看来,这种情况并不多见。如果那样我觉得不踏实。我想证明的是,在因特网上处理银行业务是有益的。”

三、高科技领域是未来企业发展的方向

1. 信息产业是基础

进军信息产业包括它的相关产业,如:微电子技术和计算机技术,包括信息的采集、处理、储存和传输技术,并涉及到传感技术、多媒体技术、光导技术、集成电路技术、人工智能技术和网络技术等。“信息高速公路”将使人类最大限度地利用知识,使科技真正成为第一生产力。

2. 生命科学

最早的生命科学技术始自对细菌的研究和利用。大约在公元前1000年,在亚洲和欧洲的人类,分别独立地发明了酿酒,实际上是利用了酵母——一种细菌。

现代生命科学发生了巨大的变化。生命科学技术主要包括发酵工程技术、细菌工程技术、酶工程技术、基因工程技术和蛋白质工程技术,其中基因工程——破译遗传密码是生命科学的核心。三九企业集团早就盯上了生命科学技术,但由于投资巨大,一直未能进入实施阶段。三九集团计划采取企业上市的方法,募集资金投入,但因赶上了亚洲金融风暴,资本市场局势不太好,不利于即可上市,所以又向后推延。

3. 新能源和可再生能源科学技术

包括受控热核聚变工程技术、太阳能技术、潮汐能技术、风能技术、地热能技术和生物能技术等,其中受控热核聚变技术和太阳能技术分别利用人工和太阳的热核聚变能,是最有希望比较彻底地解决人类能源问题的途径。

4. 有益于环境的高新技术

环境科学技术包括的范围极广。如:通过信息网络减少车船运输量来减少排污量,用热核聚变清洁能源代替石油和煤炭,用遗传工程培育良种减少化肥和农药用量等。

5. 新材料科学技术

如非晶态合金、新陶瓷材料(陶瓷发动机将降低成本、改善性能、减少污染,预计在2000年投放市场)、聚合物(高性能碳纤维塑料、碳素纤维等)、复合材料(金属、陶瓷、生物膜和高分子等复合制成)、光电子材料、高温超导材料(电阻为零)和纳米技术等等。

6. 空间科学技术

1997 的 7 月 4 日美国发射的火星“探路者”探测器在火星表面安全着陆，使空间科学技术进入一个新阶段。空间科学技术就是利用人造卫星、宇宙火箭和航天飞机等各种航天工具，进行宇宙探索空间资源利用及其它学科研究的科学技术。

7. 海洋科学技术

海洋科学技术是一门以综合高效开发海洋资源为目的的高技术，包括深海石油、天然气和猛等矿产开采技术已在应用，转基因海洋动植物养殖将在 2014 年商业化，潮汐电站可能在 2020 年商用。中国有 37 万平方公里领海、300 万平方公里可管辖海域，蕴藏着丰富的资源，亟待用高科技开发和利用。

韩非子曾云：“沥心于山海而国家富。”

21 世纪是海洋的世纪。我们深感庆幸的是海洋文明的先驱者和后继者们为我们留下了那么多成果和经验，使今天“被挤入”海洋的我们有了很高的起点。

人类未来的“新大陆”是海洋！

8. 软科学技术

软科学技术是一门高度综合性的科学，它运用自然科学、社会科学、工程技术的理论和方法，对现代经济、社会现象及各种相关因素进行综合研究，它利用所有社会、人文科学的新成果。软科学是使人类更容易、直接、全面和有效地利用各种飞速发展的科学技术知识综合体系。

四、传统产业分析

在知识经济中，大多数传统产业仍然是基础产业，如农业、矿业和运输业等，但传统产业在国民经济中的地位必然下降。通过高技术对传统产业的改造，传统产业的国内生产总值绝对值还会增加。对于耗竭资源、污染环境和破坏生态的传统产业生产方式必须取代。

知识经济所引发的新的经济革命，实现了物质生产能力开发手段的进步，将是重塑地球经济的决定力量。知识将成为最重要的经济因素，带动社会生产中各种劳动形式向以脑力劳动为主和不断开发新知识资源的方向发展。但是，我国现有多种指标尚不符合知识经济的要求：1、我国科技对经济增长的贡献率是 30％，知识经济这一指标要求达到 80％。2、R&D（研究与开发经费）占 GNP（国内生产总值）比重，我国在 1994 年前为 0.5％—0.7％，“九五”期间达到 1.5％，知识经济要求达到 3％。3、教育经费占 GNP 的比重，我国 1996 年仅为 2.44％，知识经济要求达到 6％—8％，美国为 7％，以色列达 8％。4、产业结构，第一、二产业我国 1996 年分别占 20.1％和 47.9％，知识经济的第一、二产业分别占 10％和 20％以下。

我国在很长一段时间内是工业经济和知识经济并存，而以工业经济为主，在既定的支柱产业和产业政策基础上，做适度调整，加大高科技产业化和信息产业化的力度，改造传统工业，使企业技术创新和制度创新同步，提高工业生产效率。

江泽民总书记指出：“知识经济、创新意识对于我们 21 世纪的发展至关重要。东南亚的金融风波使传统产业的发展会有减慢，但对产业结构的调整则提供了机遇。科学院提了一些设想又有一支队伍，我认为可以支持他们搞些试点，先走一步。真正搞出我们自己的创新体系。”朱镕基随即指出：我们要深入贯彻江泽民同志关于知识经济和建立创新体系的重要指示精神。

正确认识传统产业的地位，大胆尝试体制创新，是我们现在必须尽快做的事情。

五、产业基地——建立科技工业园

美国人兴建科学工业园是在50年代末，由加州斯坦福大学附近一片果园谷地开始的。创办的原因是大学的老师和研究生有把自己的科研成果变为产品的日益强烈的要求。为什么唯独出现在斯坦福大学呢？原因是斯坦福大学的创始人（利兰·斯坦福1891年创建该校）在学校附近买了上述大片谷地，校方当时同意把这些果园无偿地提供给想搞产品开发的师生们，于是以“苹果公司”为代表的一批高技术产业就把“果谷”变成了“硅谷”。

中国高科技产业基地最著名、最有代表性的就是中关村，它已经形成中国知识经济的领头雁。

中国实施以建立高科技工业园为基础的“火炬”计划已经有10年了，10年来获得的巨大经济价值和社会价值，使中国领导人更坚定了发展高科技产业的决心，并推出一系列政策、措施以推进其发展速度。

六、全新的竞争方式

《经济日报》记者陶国峰1996年12月12日发出一篇报道：一些中国内地著名企业最近发现其在试图加入国际互联网（Internet）时受阻，因为这些企业的商标或名称已被香港几家企业抢先在国际互联网上注册为自己的域名。北京创联通信网络公司检索表明，被强注的中国著名商标和企业名称已达四百多个，其中包括长虹、全聚德、荣宝斋、同仁堂、中华、红塔山、五粮液、青岛啤酒、娃哈哈、健力宝、上海上菱、容声、宝钢、中国505、三九、海信、中化、中外运等等。

其实，抢注域名的问题早已在三年前就出现了严重的局面，但很快得到了解决。1996年2月2日，克林顿总统签署了美国联邦商标侵权法案，宣布美国的商标在国际互联网上同样必须得到保护，几天之后，雅芳（Avon）公司便与抢注了avon.com的Carnetta Wang Associates对簿公堂。美国舆论界盛赞这部法案维护了商标持有者的权益。

我国的企业，站起来保卫自己的应得权益不在少数。值得提到的是在中国首先“惹出”新闻的亚都集团在试图入网时发现自己的商标已被一家香港公司注为其域名，这家香港公司主动向亚都表示，可以将“亚都”这一域名租给亚都使用，租金每年1.5万美元，而在网上两年的正当费用只有大约3000元人民币。他们在这种情况下，严正要求对方无条件地交回yadu.com域名的所有权和使用权，“yadu”就是属于亚都的，决不容被人侵犯和利用。同时，亚都并未耽于私利而是站在我国所有被侵权和利用。同时，亚都并未耽于私利而是站在我国所有被侵权企业的立场上，呼吁全国的著名企业关注域名被侵权的情况，并声称决不与该抢注公司进行交易，助长其反面动机，养痈遗患。

当然，上面的例子只是说明了图谋不轨而抢注别人的商标是行不通的。但是，如果不是去抢注别人的商标，而是创造性地设计自己的域名，则属于正当竞争了。提高被访问率是设置域名的主要目的，但是，如果你的域名设计上不科学，其访问率很低，就不能够实现自己上网的根本目的。深圳海王集团上网时，将“海王”注册上网，但是，“海王”被翻译成英文后，其意思是一头像人头马一类的怪兽，很不具有好感度，其访问率将是很低的。在这个时候，他必须再设计出其他域名来。宝洁公司为了提高访问率，一口气注了1600个域名。

第五章　透析三种管理模式

一、把“人”变作“人”——施振荣的管理模式

第一次工业革命和第二次工业革命的对象都是物，而第三次工业革命的对象却是人。

台湾宏基集团是一个影响全球的知识型企业，在新资讯时代分工整合的趋势下，宏基集中力量发展监视器，在监视器方面如今已是全球第三大厂商，总体生产上已成为全球第七大个人电脑公司，董事长施振荣本人则被《世界经理人文摘》称作“全球十五位最能创造时势的企业家”，他在管理上具有很值得我们借鉴的经验。

施振荣说：“经验分享于己无损（我从不相信，“留一手”会让自己在竞争中赢过别人），而分享的层面愈广，社会资源的损耗愈低”。

施振荣认为，科技的价值所在，是让更多人享用，否则再尖端的技术，对人类的贡献终究有限。我认为，对于知识型企业来说，树立这样的理念是很必要的。

宏基有个“群龙计划”，目的在于培养更多的人才，来执行企业的共同目标。开发人力资源是宏基的主要经营战略。

“尊重人性，激发潜能”是施振荣的用人之道。他的夫人叶紫华说：“在施振荣的理念里，人性本善是最重要的核心价值，部分原因是个性使然，部分则源自于以前曾被老板怀疑过，所以就将心比心，从自己信任同仁做起；他相信，当同仁被尊重、被授权的时候，就会将潜力发挥出来。”

知识人才的知识性劳动不同于机械式的劳动，无法量化到一个小时加工几个部件。因此，“尊重人性，激发潜能”就成了最科学的方法。

宏基特别倡导协作精神，一首小童谣也使得施振荣深为赞赏：“一只蚂蚁在洞口，找到一粒豆，费尽力气搬不走，只好连摇头。左思右想好一会儿，想出好计谋，回洞找来好帮手，合力抬着走。”

把空间留给大家是施振荣的发展哲学。在“英雄”辈出的时代里，“英雄”往往会以扼杀他人的创造为代价，使企业不能形成凝聚力强的团队，以致于出现“英雄多，百姓苦”的局面。比尔·盖茨的手下可以出现两个同登美国十大富翁排行榜的合作者，充分说明了微软文化环境的宽松。在中国的企业中，就较少出现这种情况。在牟其中麾下，能否出现“牟其中第二”？为什么牟其中、史玉柱、王遂舟麾下都曾出现过高层领导集体离走的局面？

企业家应该是一个有蓝图、有步骤与有整合力的建筑师，他在科学地设计着每一个人的生

存空间和发展空间。

二、人文环境中的知识资源——张瑞敏的管理模式

中国有两个“老总”登上了哈佛的讲台，一个是总书记江泽民，一个是海尔集团总裁张瑞敏。

1998 年 3 月 25 日，海尔集团总裁张瑞敏应邀到美国哈佛商学院参与 MBA 的教学活动，并当场回答学生的提问。海尔成为哈佛商学院写入哈佛案例的第一个中国企业。哈佛商学院的佩恩教授高兴地说，张先生是我们邀请的第一位来自中国企业的客人，以前我们讲过日本、拉美国家有关企业文化运作成功的案例，但从来没有中国的，第一次引起我对中国兴趣的是，海尔不仅学习借鉴外国好的经验，而且结合中国国情、创造适合中国的一套管理办法，海尔简直是奇迹，我感到十分钦佩！

世界经济管理最具权威的最高学府，和一个中国企业家的交流，标志着中国企业文化已具有世界级的水准。笔者作为对海尔文化跟踪研究多年的老朋友深感欣慰。

张瑞敏在哈佛的一天，一个教授曾对他说：你们中国南方有个民营企业家派人跟我谈，能不能让哈佛给他们一个名誉头衔，说他们可以出 5000 万元。哈佛人说：我们这里无论出多少钱都是不可能的，可以告诉你们，里根总统当年要求我们授予一个名誉博士，我们没有同意，我们这里绝对不是钱可以买通的。

那么，究竟是什么东西引起了哈佛工商管理人员的关注？

在最近 10 年里，“影响美国企业发展业绩的重要因素是什么”，是哈佛商学院一直在研究的课题。通过 10 年对全球范围内企业的调研后，哈佛的研究人员发现一个现象：“一个特定的文化影响了公司的业绩”。这一观点对于一直以数理统计结果来观察企业业绩的美国工商管理界产生了很大的冲动，越来越多的美国公司开始注意到企业文化在企业中的影响和作用。哈佛商学院的 L. P 教授在谈到海尔文化案例时说：“过去，看一个企业的业绩仅仅看账面。而现在，更多地要看公司的文化及产生的凝聚力，这是公司能否持久发展的关键。我们要研究那些成功的企业，我们要知道是哪些好的企业文化影响了公司，这对企业发展非常有意义。”

海尔集团在中国的经济环境中创造的惊人业绩，是西方经济理论所无法解释的。同样，照搬西方现成的经济理论也不能彻底解决中国企业的经营问题。中国的企业文化建设，实际上是管理上的软科学，同样是企业的无形资产。

张瑞敏认为，国际上的企业兼并走过了三个阶段：第一个阶段是凭借资金实力为主的，叫大鱼吃小鱼即弱肉强食；第二个阶段叫快鱼吃鳗鱼，这是产品技术含量高的时候出现的；第三是鲨鱼吃鲨鱼，即所谓强强联合，如波音兼并麦道，但中国这三种情况都难存在，企业只要还有一口气就不会让你吃掉，死鱼又不能吃。所以海尔有了一个“吃休克鱼”的方式。

那么，吃鱼会不会被鱼刺卡住？张瑞敏认为，“预则产，不预则废”，什么事情都要“算”在先。美国人说过一句话，一个管理好的企业就没有激动人心的事情发生。所以，张瑞敏认为，做企业的要有一颗“平常心”。

张瑞敏是一个知识性的企业家，在他的管理中时时注重设计。海尔企业中有一个“职业生涯设计”，每一个人都可以参与竞争，你每达到一个标准就可以升格。Intel 公司每半年都要对每个人进行评定，1/3 由本部门评定，2/3 由其它部门评定。评定结束，必须有 10％的人离开

Intel。这就意味着尽管你做得很好，当别人比你更好时，你就差了。美国现代的组织结构有两个原则：一是扁平化原则，二是信息化原则，而不是中国传统的金字塔结构。扁平化原则和信息化原则能使各部门之间更好地合作。

张瑞敏对《第五项修炼》的作者彼得·圣吉的观点十分赞赏，企业永远应该是一个学习的团队。面对知识经济的来临，我们需要尽快地做到两个方面：一是全员素质的提高，主要靠培训中心；一是找与国际接轨的人才。张瑞敏在洛杉矶，还参加了海尔设在当地的一个设计部的开业典礼。海尔在美国市场销售的产品，就由设在美国的设计中心来设计。这样的设计部海尔在全世界设了很多，这就为海尔在国际市场的产品竞争起到一个非常好的作用。另外，海尔还在国际上设了 8 个信息站，招聘当地的人才，每天把最新的科技信息反馈过来。

在国内，海尔也采取了一些特殊的措施。比如北京中科院的塑料研究中心，是国家级的研究中心，海尔也将它控股过来。这里有十几位博士、硕士，他们是权威，可以使海尔在工程塑料方面尽快与世界接轨。

在产品生产计划方面，海尔也进行了严密的设计。海尔从 1982 年到 1991 年主要生产电冰箱，此后发展了与冰箱相关系数高、技术市场相关性大的白色家电，像空调、洗衣机、热水器等。白色家电基本做完后再进入黑色家电。黑色家电的潜力在于，21 世纪是一个数字化的时代，这些黑色家电包括照相机、电视机、VCD 都是数字技术代替模拟技术，是一个非常大的发展空间。国际上把电脑称作米色家电，而黑色家电与米色家电将来会形成一体化，这就是未来的市场。

在海尔内部，他们也成立了海尔的海高工业设计中心，成为海尔集团核心企业中的核心。正如杨振宁博士说："21 世纪将是工业设计的世纪，一个不重视工业设计的国家将成为明日的落伍者。"海尔集团在以往所以能够保持常胜不败，其核心就在于知识的内核。

三、创新争先——赵新先的知识创新战略

永远地学习，永远地创新争先，是企业常胜不败的法宝。

三九集团总裁赵新先正是这样一种性格。

赵新先以贷款 500 万元起家，一直发展到现在的 100 个亿，其间的每一个重要步骤，都是创新的结果。

赵新先第一个首开明星做药品广告的先河，"邓大人"李默然为"三九胃泰"做的电视广告片，在中国产生了极大的影响，为"三九胃泰"彻底打开了局面。"三九感冒灵"的贺岁广告片和赈灾公益广告片，也产生了良好的社会影响。同时，赵新先又破天荒在美国的时代广场树立了第一块中文广告牌，为国人大大地出了一口气。

三九集团主要以生产中药制剂为主，其产品的技术含量并不是太高，加上国家曾经取消"三九胃泰"等药的公费医疗指标，使得三九集团一度陷入危机状态。如果只在原地做文章，三九很难走出困境。赵新先以超乎想象的魄力进入了大食品、酒业、旅游业等领域发展，使三九顺利渡过了难关。

数年前，三九集团的企业规模严重限制了企业的发展，赵新先敏锐地意识到资本扩张的重要性，又首开先河的进行了大规模的资本扩张，发展自然资源较为优越的大食品产业，规避了单纯中药生产经营的风险。1997 年，当中国全国都在进行越来越红火的资本运营时，赵新先猛

然刹住了车，剥离了一些资本结构不合理的产业，使三九集团依然处于良好的发展状态。

赵新先在经营决策上"屡屡得手"，并能一次次规避风险，其诀窍就在于他建立了一个最高规格的智囊班子，数十位中国经济界顶级经济学家和学者，担任了三九集团的顾问，用他们的智力资源支撑着三九的物质大厦。

赵新先认为，信息经济改变着我们的生活方式、工作方式和经营方式。我们崇尚实业报国精神和企业精神，但企业精神并不能替代科技理性，"精神胜利法"与"阿Q哲学"必定受到世界文化的冲击而崩溃。当我看了赵新先总裁在接受中山大学学生提问的记录时，着实地意识到了这一点：现代人相信科学而不迷信权威。赵新先先后担任清华大学、中山大学、沈阳医大、解放军指挥学院等多家大学的名誉教授，深入地和大学结为科研和经营的共同体，使大学的智力资源和三九集团的生产力资源有效地结合，以实现企业的知识化转化。

国外媒介在评价中共最高领导人江泽民总书记时说，江总书记有一个很明显的爱好就是喜欢到大学看一看，这使江泽民总书记在国际上的地位大大提高。崇尚科学的领导人必定要受到人们的信赖和尊重。

身为教授的赵新先也喜欢看大学，他被多所大学聘为兼职教授。他被聘为清华大学管理学院教授时，当时的朱镕基副总理对他说：你搞成功了我请你到清华来讲课，你搞失败了我还请你到清华来讲课。

所以赵新先特别注重知识分子，在他的麾下聚集了大批"老九"。培养知识企业已是赵新先追求的目标。本来，三九事业是由"老九"创造的，而在将来真正推动企业发展的动力还是"老九"。这也许就是"999"的含义。三人为众，三个"老九"就是众多知识分子的意思。

信息的网络化、经济的全球化使任何人、任何企业无法拒绝接受新的角色定位，世界在走向我们，我们不得不进入角色。三九，是中国的三九，也肯定是世界的三九。三九要生存，必须找到自己准确的角色定位，必须搞清楚自己在世界经济的交响曲中是怎么样一个音符。这也是三九人、赵新先所苦苦追索的课题。

1998年初，赵新先正式提出要把南方药厂塑造成一个知识型的企业。毫无疑问，这个举措是保证三九集团的核心企业永远年轻的根本。年轻了就容易健康，就能不断地新陈代谢，抗击疾病；年轻了就具有创造力和创造热情。

赵新先指出：我们要把南方药厂办成知识型企业。我们现在的主题是人才的培养和管理，重点是培养高素质的人才。赵新先说，机关部门的硕士生要占30—50%，其余都必须是专业的本科生。

科技创新可以创造新的需要，新的市场，所以企业发展必须建立在企业科技进步、科技创新的基础上。当然科技创新需要投入，也很难，只有培养出集团的知识型企业，才能形成集团的经济增长点。赵新先说，我们必须在培养知识型企业上下功夫。

理性经济时代的到来，迫使我们改变以往的经营方式。由于将来社会经济团队的组合方式、运行方式都发生了根本的变化，企业家操作企业经营的方式也会大大地改变。丁渭，当他悄悄地成为康佳的老板时，并没有引起人们的注意；西安杨森的老板并不晓得药理，但他能够精通管理足矣。回首中国商界，那些叱咤风云的人物大多已偃旗息鼓，呼风唤雨式的英雄人物越来越显得苍白无力。未来的企业家将是专家型的，知识型的，他的领袖本色并不表现在激动人心的演讲上。高度专业的管理机能，和高度的思想力、创造力是未来企业家的必备素质。

通过对以上三位杰出的企业领导人的研究,我们看到了中国式知识型企业的发展途径,也感受到了中国知识经济越来越紧迫的鼓点——知识经济真真切切地到来了!

第三篇

知识英雄

第　三　篇

第一章　知识型企业家经典案例

一、联想集团总裁：柳传志

柳传志是一个创业的传奇。这个传奇的意义，不仅仅在于他领导联想由11个人20万元资金的小公司成长为中国最大的计算机公司，更重要的是，他的传奇故事对许多立志创业的青年人来说，是一种激励。这个传奇让每一个创业青年都可以怀有这样一个希望——“如果我足够地努力，也可以像柳传志那样地成功。”

柳传志以其亲身经历告诉青年人，创业成功所必需的要素其实并不多。“十五大”鼓励多种所有制并存的前提，也使柳传志乐观地认为：“今后一个时期会涌现大量的创业者，因为创业的难度大大降低了。”

1．四十创业

柳传志走上创业之路，是因为“憋得不行”，“我们这个年龄的人，大学毕业正赶上‘文化大革命’，有精力不知道干什么好，想做什么都做不了，心里非常愤懑。”

“突然来了个机会，特别想做事。科学院有些公司的总经理回首过去，总喜欢讲他们从前在科研上都多有成就，是领导硬让他们改行。我可不是，我是自己非改行不可。”柳传志非要从头开始的时候，已经整整40岁了。

创业之前，柳传志在科学院计算所外部设备研究室做了13年磁记录电路的研究。柳传志不太愿意提那段经历，因为“虽然也连续得过好几个奖，但做完以后，却什么用都没有，一点价值都没有。只是到最后，1980年，我们做了一个双密度磁带记录器，送到陕西省一个飞机试飞研究所，用了起来。我们心里特别高兴。但就在这时候，我们开始接触国外的东西，发现自己所做的东西，和国外差得太远。这使得我坚决地想跳出来。”

1984年，科学院办科技展览，一位中央领导没有到会，科学院对此议论纷纷。柳传志也琢磨为什么领导不来看。“我觉得不来的道理是，领导更重视应用研究，更重视技术转变为现实的生产力。但应用研究怎么能够推广变成产品，我当时也想不好该怎么走，但研究所的路，肯定行不通。”

柳传志领头办公司的背景是，当时，中关村街上哗啦一下办起了一片公司，中科院计算所也有人出去办公司，或者给人打工，验收机器，验一天收入三四十元。当时计算所一个月的奖金也就三十多元，这对计算所正常的科研冲击很大。面对于此，计算所所长曾茂朝想：能不能计算所自己办个公司，积累点钱，上缴给所里，解决所里急需的实际困难。柳传志以往表现出来的组织能力使曾茂朝觉得他是最佳人选。

至于想没想过失败，柳传志说：“当时的情况已经是最糟了，还能怎么糟？我真的去做一个

一般的干部，我相信我也能做得好。我会分析，要升迁，到底是做事重要？还是做关系重要？”

2. 立意高远

1984年，“两通两海”已经挺立在中关村，而柳传志的名字却像今天中关村众多小公司老板的名字一样，普通得让人容易忘记。但14年后的今天，是柳传志成了大事，是联想成了民族计算机产业的象征。而当年笑傲江湖的英雄，风流却被雨打风吹去。柳传志把这个鲜明的对照归结为创业之初是否立意高远。

“立意高，才可能制定出战略，才可能一步步地按照你的立意去做。立意低，只能蒙着做，做到什么样子是什么样子，做公司等于撞大运。当时典型做生意的办法有三种：一是靠批文；二是拿平价外汇；三是走私。拿到批文后，一台XT机器能卖4万多元。”

“而我们不想这样做。1987、1988年的时候，公司高层就此发生过一次讨论。我们的办公室主任一心想要我们公司办成像科海那样——总公司下面一大堆小公司，每个公司都独立做进出口，虽然每个公司都在做重复的事情，但是每个公司都赚钱。我原本并没有强调‘大船结构’，当时提出‘大船结构’是为了反对‘小船大家漂’。”

柳传志对立意高低有一个比喻：“北戴河火车站卖馅饼的老太太，分析吃客都是一次客，因此，她把馅饼做得外面挺油，里面没什么馅，坑一把是一把，这就是她的立意。而盛锡福鞋帽店做的是回头客，所以，他的鞋怎么做也要合适。”

柳传志认为，同样是卖馅饼，也可以有立意很高的卖法，比如，通过卖馅饼，开连锁店。

柳传志强调立意，是因为他明白，公司发展进程中，肯定会遇到各种各样的难题，只有立意高，才能牢牢记住自己所追求的目标不松懈，才能激励自己不断前进；其次，如果立意不高，就必须不停地提出新的、更高的目标，那么，稍有成功就会轻易满足；第三，立意高了，自然会明白最终目的是什么，不会急功近利，不在乎个人眼前得失。

看看柳传志的最新立意——“2000年做到30亿美元，我是有把握的，这话等于立了军令状，说出去一定要做到。100亿美元，我只是提了一个朦胧的目标，到今天我也没有把它说实，因为从30亿美元到100亿美元，是多大的一个飞跃！2000年以后，世界计算机产业又发生什么样的变化？现在还不是看得很清楚。另外，到了100亿以后是不是还不够进500强，那时候是不是门坎又高了呢？这些都是未知数，但我们是冲着500强去的，要坚决向世界500强目标挺进，也许在我的手里实现不了，但是到了杨元庆、郭为手上非实现不可。”

“在R&D（研究与发展）方面，我们要向核心技术挺进，我的做法是把面拓宽，把技术砸实，一层一层往上垒，而不是立一个杆子，立得挺高，风一吹，杆子就倒了。我们已经吃过这个亏，我们做激光打印机的时候，是针对着HP某个型号做的，做完了以后，HP新型号又推出来了，立刻把你砸在这儿了。但是，如果你有很强的R&D前瞻能力，有很好的制造业基础和销售基础，情况就会好得多。”

3. 建班子，定战略，带队伍

柳传志认为，自己能够成功的第二个原因是他掌握了以“建班子，定战略，带队伍”为主要内容的“管理三要素”。

建班子的主要内容是：“第一把手是有战斗力的班子的核心，第一把手应该具备什么条件，应该如何进行自身修养？第一把手应该如何选择班子的其他成员，其他成员不合标准怎么办？班子的成员如何进行考核？没有一个意志统一的、有战斗力的班子，什么定战略、带队伍都做不出来。宗派是形成团结班子的绝症，要杜绝一切可能产生宗派的因素。”

定战略的主要内容是：①确定长远目标；②决定大致分几个阶段；③当前的目标是什么；④选什么道路到达；⑤行进中要不要调整方向。

带队伍的主要内容是：“兵会打仗吗？兵有积极性吗？要让他们学会炸碉堡。事业部体制、舰队模式是不是能调动人的积极性？规章制度定得是不是合理？另外包括激励方式、培训和发

现人材、企业文化等等。”

柳传志现在要做的是尽量使管理科学化，能实施。他已经意识到，管理中还有一些艺术性的因素，“但目前还不是很好说”。

4．讲奉献

柳传志认为，自己身上的奉献精神是能够成功的第三个原因。“90 年代以前，中国的创业和外国的创业有很大不同，早期在中国创业，没有奉献精神，创业实际很难实现。如果我比别人多一点什么的话，就多了点这种精神。”

柳传志的奉献精神来自于他对自己境况的清醒认识。“像我，如果完全没有计算所的背景，没有计算所赋予的各种营养，联想的发展会有很多困难。联想是国有的，这一条其实起到了很大作用。我说我们贷款靠信誉，但如果我们不是国有的，光靠信誉行吗？1988 年，我们能到香港发展，金海王工程为什么去不了？就因为它是私营的，而我们有科学院出来说‘这是我们的公司’。年轻同志不能忘了这个，心里要弄清楚，你做出的成绩主要部分应该归国家。心里想不透这一点，做着做着，就会出现问题。”

“出问题的做法有三种：一种是把不该得的，随手归到自己包里，归大了就犯了法。这种情况不少，国家体制也有值得反省的地方；第二种是在合法的外衣下想办法谋私利，比如说，联想是公家的，我再让亲戚朋友开一家公司，把好的业务向它那儿介绍，肥水只流自家田。这样做国家一点办法都没有，但联想就办不起来了；第三种是找亲信。老的国有企业领导人为了退休之后的切身利益，退休之前急于把自己的心腹安插在比较合适的岗位，这样接班人就能保证他退休后有好的待遇。厂长这样，常务副厂长这样，书记也这样，就会发生大的矛盾，宗派就出现了。宗派是癌症，绝对不好治，我也没辙，只能坚决杜绝这种做法。”

柳传志在香港联想的合作者，现在大概有八九千万的股份，二三亿的资产，香港有不少人拿他们两个人做比较，但柳传志说：“我挺值。我和科学院老同志比，他们今天还在那里做科研，他们什么享受都没有，而我，生活条件在国内已经是一流了，做的事情又符合国家的需求，还需要什么呢？”

5．做贸易是权宜之计

很多时候，问题的关键不在于做什么事情，而在于谁在做这些事情。联想一开始没有资金，也只能替人家卖机器，但柳传志同别人一样，代销机器的时候，已经开始琢磨用户的需求是什么，怎样的价格和服务才能够更吸引用户。

柳传志认为，学会做贸易是实现高科技产业化的第一步。“不把贸易做通了，再好的科研产品你也不知道怎样卖；不把制造业搞精良了，好的科研产品的一些特点也会被制造业的粗糙掩盖了。搞科研的人最怕做贸易，主要是这段苦他没吃过，一定要干下去，一定要对市场有个理解。会做贸易以后，看问题才会有穿透力。”

到 1987、1988 年，柳传志已经学会了做贸易，联想代理的 AST PC，一个月能销好几百台。打通了销售渠道以后，柳传志要自己生产。“因为我们是计算所的人，总觉得自己有这个能力做。但当时是计划经济，联想很小，国家不可能给我们生产批文，我们怎么说都没有用，因为潜在的能力没有人相信。我们决定到海外试试，海外没有计划管着你。就这样，我们把外向型和产业化并作一步跨了。”

1988 年，柳传志和几个热血汉子来到香港，手里只攥了 30 万港币，因此，他们到香港也只能和在国内一样，先从做贸易开始，通过贸易积累资金，了解海外市场。接着联想选择了板卡业务，然后打回国内，为联想 PC 的成功奠定了基础。“我当时一心要形成产业，做贸易只是权宜之计。今天我这样说，不是我学了《毛选》，事后才说这番话，你可以翻翻 1988 年的报纸，我当时就是这样说的。”

“进军海外成功以后，胆子越来越大，敢往上做了，从进军海外开始，我们第一次制定了一

个长远战略目标,以及分几步去实现。学会了制定战略,然后把战略目标分解成具体的步骤。目标太高了,我们就把土垒成台阶,一台阶一台阶往上走。"

6. 争取追随者

振臂一呼,应者云集的领导能力决不是一个领导职位就能赋予的,没有追随者的领导剩下的只是职权威慑的空壳。是追随者成就了领导者,领导的过程就是争取追随者的过程。柳传志争取追随者的第一步——"人行得正"。"在公司里面,我对他们要求挺严格,大家还都信我。甚至离开公司的人,想自己发展的人,也不会出去说联想不好。这其中,我觉得有一点很重要,就是决不搞宗派,决不给自己谋私利。不仅是不谋私利,对人处事还要公正。今天我把 A 训了一通,明天当他发现其他人犯了错误也一样挨训的时候,他就不会感到委屈。"

争取追随者,以身作则、身先士卒很重要。"创业的时候,我没高报酬,我吸引谁?就凭着我多干,能力强,拿得少,来吸引住更多的志同道合的老同志。"

"要部下信你,还要有具体办法,通过实践证明你的办法是对的。我跟下级交往,事情怎么决定有三个原则:同事提出的想法,我自己想不清楚,在这种情况下,肯定按照人家的想法做;当我和同事都有看法,分不清谁对谁错,发生争执的时候,我采取的办法是,按你说的做,但是,我要把我的忠告告诉你,最后要找后账,成与否要有个总结。你做对了,表扬你,承认你对,我再反思我当初为什么要那么做。你做错了,你得给我说明白,当初为什么不按我说的做,我的话,你为什么不认真考虑;第三种情况是,当我把事想清楚了,我就坚决地按照我想的做。"

"第二种情形很重要,不独断专行,尊重人家意见,但是要找后账。这样做会大大增加自己的势能。"

"其次,是取信于领导,取信于用户和合作者,取信于员工。说到的事情一定要做到,要不然,你就别说。联想定的指标全都不冒,联想定的指标肯定是超额完成,谁也不敢说大话。另外,公司立的规矩一定要不管不顾地坚持。比如公司开会迟到罚站的规矩,传了十几年了,传下来不容易,因为不断地来新人,谁信这个。"

在领导方式方面,柳传志认为,当企业小的时候,或者刚开始做一件全新的事的时候,一定要身先士卒,那个时候,领导是演员,要上窜下跳自己去演。但是当公司上了一定规模以后,一定要退下来。"要做大事,非得退下来,用人去做。如果我一直身先士卒,就没有今天的联想了,我现在已经退到了制片人的角色。现在包括主持策划,都是由年轻人自己搞,杨元庆他们自己的事,由他主持策划,我只是谈谈未来的方向。"

7. 我怎么选用年轻人

柳传志选用年轻人第一要看有没有上进心。"年轻人能不能被培养,上进心强不强非常重要。关键时候,他说不干了,就想学卖馅饼的老太太,挣那份钱就完了,这样的人在联想做到一定层次,到外国公司去,待遇会比联想高。联想要培养的是更在乎舞台和自我表现机会的年轻人,要培养能把自己的事业同国家富强结合在一起的年轻人。其实,这样的人不在少数,大部分人都有这种强烈的感觉。看足球的人那么多,其实就是想看中国赢。我那么爱看足球,HP 请我去看世界杯赛,我倒不一定去。全是外国人在踢,我看他们干嘛。老百姓看中国队踢输了,那种表情,实际上是一种爱国情。男子汉如果没有这种劲头,他就没什么意思了。企业真正要做好,总得有一批这样的人,真的是为国家、为民族富强,把职业变成事业的人。纯粹求职的人,在联想没有大的发展。"

"第二,这个年轻人的悟性要强。什么能妨碍悟性的发展?是自己对自己评价过高。悟性无非是善于总结的意思,但过高地看自己,容易忽视别人的经验,不能领悟别人的精彩之处,这种人挺多。有很多人有一定的能力,聪明而已,达不到智慧的程度。有的人个性很强,强到外力砸不破的时候,这个人也没有培养前途。另外,人如果不能有自知之明,同事做了八分,他也做了八分,他把他做的事看成十分,把同事做的事看成六分,他要这么看,关系就没法相处,也没

法进步。”

通过多年的培养,柳传志认为自己麾下已经有了五六个高层次的年轻人,他们不仅有实践经验,而且能把实践经验上升到一定的理论水平,用在新的行业里面,照样能开拓新的局面。

柳传志曾在科学院干部局干过一年,他所在的处是领导干部处,专门定各个研究所的党委书记和所长。“如果院党组成员对这个所的情况了解,我们说什么话都没有用;如果他不了解,那么我们说什么是什么。但是,我们又能够对那个所了解多深刻呢?我是学计算机的,要我到化学所配班子,我懂什么?我知道一般常规是怎么配班子?我认为那样做不行,不符合客观规律,弄不好就会乱点鸳鸯谱。干部的四项标准:革命化、年轻化等,非常泛泛,很空,符合四项标准的人很多很多,就像找对象,没见面之前,一个1.72米、一个1.71米,选1.72的吧,其实1.72比1.71差不了多少。”

所以,柳传志培养干部十分慎重,他说:“杨元庆、郭为那个时候,公司人少,他们又特别出类拔萃,很快进入重点培养对象。但今天有这么多年轻人,怎么选择,倒是我很费脑筋的课题,是我最重要的事。”

“我很尖锐,开会的时候,我会突然指出他的问题,我觉得年轻人和我说话的时候会紧张,怎么才能让年轻人在短时间内很好地展现自己的才华,是我最近经常琢磨的事情。”

【简历】

1944年4月29日生,祖籍江苏省镇江市。联想集团总裁,中国科学院计算所所长,高级工程师。

1961～1967年,在西安军事电讯工程学院学习;

1967～1968年,在国防科委成都十院十所工作;

1968～1970年,在广东珠海白藤农场劳动锻炼;

1970～1983年,在中科院计算所工作;

1983～1984年,在中科院干部局工作;

1984年至今,任联想集团总裁。

1988年,获首届全国科技实业家创业奖银奖;

1990年,获第二届全国科技实业家创业奖金奖;

1993年,被国家科委评为“火炬计划先进工作者”;

1994年,获北京市第二届“科技之光”优秀企业家奖,被评选为北京市电子行业优秀企业家,当选“中国改革风云人物”。

二、联想集团副总裁:李勤

1. 办公司是小学毕业当中学老师

先讲历史。1965年,李勤从当时的北京机械学院毕业,分配到中国科学院计算所第六研究室,和柳传志同一个研究室。李勤是学自动控制的,他先后搞过输入机、磁盘机等外部设备的控制电路。

促使李勤最终放弃学术研究转向做公司的理由有三个:(1)他看到在科学院凭个人的力量根本做不成一个像样的完整成果。因为在当时的科研体制下,分工、协调、合作存在着非常大的困难。在各个接口问题上,谁也不注意对方,出了问题,大家都站在自己的立场上说:“我这方面绝对没有问题,都是你的事”;(2)当时科研机构中,论资排辈的风气比较严重,“‘学霸’作风在技术上的独断专行要比政治上的独断专行更加厉害”;(3)自己做出的成果永远赶不上世界水平,做出的东西永远没用或者很少有用。

因此，1983、1984 年，中关村科研机构下海办公司的新气象让当时感到有力无处施展的李勤呼吸到了新空气。他说："办公司，挺吸引人。像我们这些不太满足于现状的人，挺想办些新鲜事。"另外一个促使当时已经是课题负责人的李勤敢于放弃科研做公司的原因是："去做公司，最坏能坏到哪去？最坏的结局不外是灰溜溜地再回到计算所，而且回计算所又没有好位置安排你。我们当时还是计算所办的公司，饭碗并没有完全打破。"

对于最好的结果，李勤当时还说不上来，"像我们这些在所里比较活跃的人，爱试试新东西的人，就想闯出一条新路子"。

就这样，当时已经 42 岁的李勤加入了当时只有 20 来人的联想集团前身——计算所新技术公司，任主任经理，主管维修和销售。当时，李勤手里的权利很大，总经理王树和与李勤开玩笑说："你要是搞政变，我们就完蛋了。"

当时懂微机的人很少，连李勤接触微机也不到一年，那是一台花了 6 万元买的 IBMAT 机，但李勤他们懂基本线路、基本分析。所以，最初的生意是从维修做起的。那时，微机也容易出问题，需要维修的机器很多，而且维修又是除去人力之外没有本儿的生意，很适合李勤他们做。

李勤他们第一笔大买卖是科学院的 500 台机器。当时的信通等公司也一起争这个单子。但李勤他们给出的只收机器价格 4％维修服务培训费用的条件，让其他公司觉得没法做。但买卖做下来，一算账，扣除 3％的成本，只剩下了 1％的赚头。由于李勤他们服务、培训等各方面工作出色，得到了用户普遍好评，最终，用户把他们的服务费长到了 7％。联想第一批 300 多块汉卡也是搭着这 500 台机器卖出去的。李勤坦言，他们当时的汉卡在功能上是比较全的，但工艺比较差。汉卡分为三块，中间是软连接，容易出毛病。李勤他们当时采取的策略是让科学院发一个推荐试用的文，让用户试用一下联想汉卡，用得好，就买下已经装在他们机器里的汉卡，用得不好，再退回来。由于科学院用户都乐意接受新东西，汉卡又有一定的实用价值等原因，最终没有一个用户退汉卡。这笔科学院的买卖他们赚了 80 万。

2. 戒烟是因为抽不起烟

进入公司以后，李勤等公司四个头头都把烟戒了。"当时戒烟的最主要原因是抽不起烟。"在公司开始的几个月中，李勤继续从计算所拿每月 113 元的副处级工资。工资虽然还和原来一样，但抽烟的数量却从原来的每天不到一包剧增到每天三包。"公司刚开始没钱，一个月也就买两条招待外面客户的烟。我们的管家每次拿出一盒烟来，专门招待外面的人，如果我不抽烟，我就可以拿这一盒烟招待外面的人，而我自己又抽烟，我怎么能够抽公司招待客户的烟呢？我们做领导的，这个觉悟还是有的。"于是李勤他们基本上都是拿自己的烟招待外面的人，这样自己抽，客户抽，一天三盒也就下去了。"当时，我记得很清楚，抽的是七毛八的白金龙。如此一来，月终拿回去的钱就剩下不多了，而家里人还都盼着你到公司多挣钱呢，所以必须戒烟。"

3. 先把自己卖出去

李勤经手的第一个大单子是交通部 360 多万元的一宗业务。"当时做的第一件事，就是让人家了解我们，信任我们。在 1986、1987 年，谁认识我们是谁呀？"李勤他们做事的程序是：先请科学院器材处和交通部熟悉的人在交通部那里宣传公司，亮出计算所的金字招牌以及公司曾经为用户提供的优质服务，然后再介绍李勤他们几个人是怎样的人。接着，把计算所老所长请出来，向交通部说明这个公司是怎样的一个公司，所里的技术等诸多方面是怎样支持的。

李勤管这些叫做"打底"儿。

具体谈判，李勤他们采取了透明的策略，用意还是让对方相信自己。当时公司自有产品只有汉卡一个产品（当时汉卡正在申请科技进步一等奖）。另外，他们还可以做的就是维修服务。所以，一开始，他们就把汉卡的价报得特实在，没有任何水分。微机方面，则明确地告诉对方，自己没有机器，可以让对方选品牌，然后双方一起去买，机器的价格，人家要多少就是多少，可以

算是交通部自己买的。公司收5%的维修、培训、服务和技术改造费(当时机器电源负载能力不强,上不了多硬盘)。李勤说:“我们这个买卖做得特别透明。做哪些活,挣哪些钱,我们跟人家说得特别清楚;我们不该挣的,我们一分钱不要。”

在交通部那里取得的信任,为公司又赢得了为这批机器配套外设的业务。在开始的时候,李勤根本不知道有这笔外设买卖。

后来李勤他们把这笔买卖的前后过程叫做策划。

紧接着的一个大单子是黑龙江省财政厅的买卖。这笔买卖的成功是因为李勤他们知道对方需要的是什么,最感兴趣的是什么。在了解到对方特别在意所买的IBM机器是否是正宗原装时,李勤他们就特地收集了包括IBM产地证明在内的所有能够说明自己机器是IBM原装进口的证据,并给客户说得清清楚楚。李勤面带自豪地说:“当时,能提供IBM原装进口机器的绝不只我们一家,但有些公司不注意这些。以至于财政厅的处长在听完我们介绍、验完我们的证明后说:‘这次我才找到正宗了,原来和我说的都不是正宗。’”

今天,李勤把当时做公司的经验归纳为:“首先要弄明白对方喜欢什么东西,对方要的是什么机器,你是否能够满足用户的要求,然后是,怎么让人相信你,让人长期放心又在什么地方,你赚钱在什么地方。”

4. 我把所有的精力贡献给了联想

这是李勤对“你对联想最大的贡献是什么”的回答,那么,让我们来看一看,李勤现在是怎样分配他的精力的。他现在首先要管的是公司的财务。李勤说,公司的财务必须统一管理,许多公司出问题都出在财务混乱上。另外,从财务报表上能够很清楚地看出各分公司的运行情况。李勤要管的第二件事是帮助分公司配班子。第三件事是和柳传志一起筹划联想下一步体制结构的整合,探索怎样的组织结构更能加速联想的发展。李勤称这为解放生产力。

李勤的管理是分类管理,对于已经成熟的分公司,比如联想电脑公司,他只要和杨元庆对对报表就得;而对于新整合的公司,他则身体力行地参与他们的谋划和各种会议。

李勤现在主张一种进入过程之中的管理。他说:“我们以前是只看功劳不看苦劳。后来是,有了功劳再看苦劳。而现在我们是既看功劳,也看苦劳,要使管理进入过程,这样更有利于把真正的经验总结出来,把偶然性剔除出去。”

当李勤的主意和柳传志的主意不一致的时候,李勤说:“我们会摆在桌面上‘嚷嚷’。不嚷嚷真理怎么能出来?但我们只在内部‘嚷嚷’。对于不是太着急的问题,我们会把问题放一放,过不了多久,问题不辩自明。我和柳总讨论问题,从来都是就事论事,从没有想别的。在班子里没有宗派主义。宗派是一个公司的不治之症。”

李勤佩服柳传志“对事物的穿透能力。他的超脱,站出画外来看画,不是一般人能有的。这是一种悟性”。

李勤性格中“答应了的事,一定做好”和“看准了的事,不轻易改变”被他认为对他的工作影响最大。李勤做事之前总是要考虑“最坏的结构和最好的结果”,当他认定最坏的结果只是对联想推动小一些的时候,李勤此时所下的决心,是很难被改变的。柳传志曾经把这比喻成“遇到墙,打一个洞也要过去”。李勤说,假如做一件事有十条理由,反对的意见只有两三条、四五条时,我只会认真地去听他们的意见,然后一笑,谢谢他们提醒,继续做;只有反对意见增加到七八条时,才会停下来,认真讨论。

李勤没有学过管理,他主要是向实践学习。他一个多月用完一本笔记本,上面记满了“说者无心,听者有意”的启发。他说:“别的公司摔个跟头,我们会当作自己摔了跟头一样认真总结。”李勤的学习还包括向国外公司学习。比如,泡沫工作方法,鱼骨图的思考方法等等。

5. 年轻人不要把话说得太满

李勤考核年轻人的方法是:你自己定的目标是80分,完成80分,那么考核分是100%;你

定 80 分，完成了 100 分，考核分 120 分；如果你定 80 分，只完成了 60 分，那么考核分是零分。“谁让你说话太满。”

李勤说年轻人有两个毛病：一是，说话太满，遇事拍胸脯；二是，把问题看得简单化。李勤同时认为年轻人应该非常务实，不虚荣，不优柔寡断，该提的条件摊开说，做事的时候玩命干。他认为只有这样才能把“5％的希望变成 100％的现实”。

李勤认为，年轻人绝不能瞧不起老同志。“联想老同志拿自己全部精力为公司做了贡献。联想 1988 年以前的辉煌，都是老同志做出来的，联想的老同志 40 多岁出来办公司，有了当时的成绩是很不容易的。当时许多 20 多岁出来办公司的年轻人成功的又有几个？所以，现在的年轻人真正自己出去办公司，也不一定能做得怎么样？

对于迅速成长起来的联想年轻人，李勤说他没有感到什么压力。“我巴望着联想年轻人快一点成长起来。我现在是太累得慌了！得承认到一定年龄以后，你对新事物的接受能力和对技术更新的跟踪能力以及对市场的穿透力，还有精力都会成问题。在联想已经为老同志周到地考虑好了待遇以后，该退的时候干嘛不退？”

【简历】

1941 年 1 月生于北京。现任联想集团常务副总裁、执委会成员、香港联想控股有限公司执行董事。主持北京联想日常工作，策划具有全局性的计划和实施方案，推动有突破性工作的拓展，在高速发展中实施指挥和管理，促进联想集团整体效益的提高和经营方面的快速发展。

1965 年毕业于北京机械学院，同年，分配到中国科学院计算所工作至 1984 年，随后加入联想至今，是联想的创业者之一。

1992 年被国家科学技术委员会评为“中国优秀民办科技实业家”；同年被科学院授予“有突出贡献的中青年科学家”称号；1994 年被北京市科学技术委员会评为“优秀科技企业家”。

三、方正集团董事长：张玉峰

1994 年，第三届全国科技企业家创业金奖评选活动，张玉峰是 100 多个企业家里面唯一一个副总裁，其他企业家要么是董事长，要么是总裁，但最终，以副总裁身份参加评选的张玉峰却获选票最多。

评选质询中，有评委问张玉峰，你怎样看待中关村说你是铁腕，是方正的实权人物。张玉峰回答：“只要方正得到了发展，我真的不在乎别人怎么说。”又有评委问，既然公司实际上是你在运作，为什么一把手不是你？张玉峰给了他们一个很巧妙而又能让他们满意的答复：在奥运会上，不管是王军霞还是曲云霞领跑，最终只要是中国队拿下冠军就是胜利。对方正而言，只要方正是在向前发展，谁是一把手并不重要。

1．谁是一把手并不重要

1989 年，张玉峰决定和原香港金山老板张旋龙分别投资 8 万美元开发方正金山汉卡，挤占四通打字机市场。1990 年，方正金山汉卡由求伯君开发完成，但方正和金山各支一摊搞销售的情况不利于统一价格、共同开拓市场。同时，市场出现了巨人 6401 汉卡，来势很猛。面对于此，张玉峰决定和张旋龙再各自投资 100 万美元，成立合资公司，统一开发和经营，联手共拓市场。

方正前任总经理开始同意这个计划，随后又反对。“汉卡事件”成为方正第一届领导班子危机的直接导火线。张玉峰向学校陈述了他和公司一把手在一些重大问题上的分歧点：公司和王选是真诚合作，还是踢开王选，另搞一套；公司积累下来的有限资金是继续投资到高科技研究开发中，还是投到深圳、惠州的房地产中去。张玉峰认为“汉卡事件”是公司一把手给他的一个

讯号：外面盛传公司实际运作是张玉峰，这对公司一把手造成了伤害。汉卡尽管对公司是个好项目，但是由张玉峰提出，一把手就是要行使否决权，以此证明一把手的权威。

北京大学试图调和公司内部的矛盾，但张玉峰认为，为了方正的事业，矛盾必须解决。张玉峰的手腕硬了起来，他召集公司所有中层干部开会，会上做了只有两句话的发言：鉴于目前健康状况，我将辞去公司副总经理职务。"说完，张玉峰便扭头回家去了。

张玉峰要辞职，公司干部们目瞪口呆。他们联名向学校投诉：公司发展需要张玉峰，公司发展不可能没有张玉峰。1992 年 6 月下旬，公司主要干部向学校发出了最后讯号：如果在 7 月 1 日前不解决公司问题，7 月 1 日公司营业部将开始放"暑假"。

1992 年 7 月 1 日，前任总经理卸任；方正金山汉卡两年中的相关利润达到 1 亿多元。

张玉峰说："一个人可能是杰出的县长，但让他当省长，他就可能什么都不是了。一个小孩很小的时候，带他的是保姆；这个小孩长大了，指导他的是博士生导师。保姆不能说，这小孩是我带大的，所以，博士生导师也要我来当。我们不会因为这个保姆不能当博士生导师，就说这个保姆不是一个好保姆。她是个好保姆，但不能当博士生导师。"张玉峰至今仍承认，第一任总经理在决定把方正排版系统作为方正最主要产品方面立了大功。

方正第二任总裁卸任发生在方正上市前后。1995 年，方正面临发展的极好机遇，也面临极大的挑战。张玉峰认为，第二任总裁是一个很杰出的经营人才，但不是一个真正的企业家。在 1995 年三四月间，张玉峰曾多次找第二任总裁谈话达几十个小时，表示为了公司的发展，自己可以放弃一切，但必须使方正按一个国际化高科技企业的战略发展。然而，第二任总裁让一向喜欢把什么事情都摆在桌面上说的张玉峰大为震惊。当时，适逢方正换届，学校召开公司干部座谈会。会上，现在的方正研究院副院长肖建国说："方正是一条船，船上只能有一个船长，船长一定要在船上，船长只能是张玉峰。"

6 月中旬，学校举行了公司 130 多名中层干部的民意测验会，90％的干部投票支持张玉峰就任总裁，这个结果震动了北大党委。张玉峰从 1985 年到 1995 年 10 年创业，从不抛头露面的幕后人物突然曝光，张玉峰这个一直在北大党委内有争议的人物第一次得到认可。北大时任校长吴树青说："过去我们并不真正了解张玉峰，现在我们才真了解到张玉峰在方正发展中起的作用和他对员工的感召力。"王选教授讲："方正是有科学头脑的企业家和有市场眼光的科学家的完美结合，张玉峰是有科学头脑的企业家的代表。"

1995 年 7 月 1 日，张玉峰就任方正总裁，他的"再创方正辉煌"的就职演说博得了方正员工长时间的掌声。张玉峰就任总载的一年时间，做了四件大事：成立方正研究院；方正（香港）有限公司上市；成立方正投资公司；建设南方方正产业基地。这四件事在方正未来发展的进程中将显示出张玉峰的战略眼光。

在 1996 年 7 月，张玉峰就任总裁一年后，他向公司推荐了年轻的贺文来接替他。

此时的张玉峰希望公司不要老沿着他的思维方式发展，"换一个总裁，换一下新空气，可能更好"。这样，年轻的贺文被推到了前台，成为方正集团总裁，但三个月后，张玉峰又重新开始主持方正工作。"尽管贺文想把工作做好，也很有思想，但他没有运作大公司的经验。"1997 年 7 月 1 日，张玉峰推荐他长期的助手张兆东担任方正总裁，而他自己则担任了方正董事长。张玉峰说："张兆东是方正最早的创业者，他人品好，有能力。"

面对中关村关于方正总裁换来换去的议论，张玉峰不以为然："有的公司总裁老不换，公司发展得很好；也有的公司总裁老换，也发展得很好。不能说自己公司总裁老不换，别人总裁老换，别人就有问题；也不能说，我们老换，别人不换，我们就有问题。盖茨一直没有换，微软一直很好；IBM 一直在换，IBM 越换越好。不能用一个例子说明一切，每个企业有每个企业自己的特点。小平同志讲得好，实践是检验真理的唯一标准。关键是要看公司到底是发展了呢，还是没有发展。"

张玉峰最不喜欢有人在他面前东家长西家短地打小报告。“公司不是道德法庭，也不是检察院，公司只讲怎么能够创造效益。在一些特定问题上，公司只讲谁比谁更重要。”有人到张玉峰面前告同事的状。张玉峰问他：“你对你的待遇有没有意见？待遇有意见咱们可以商量，你没意见；对工作，你也没有意见。”

“你说你对同事有意见，我可以明确地告诉你，他比你重要得多；如果你一定有意见，我只能要他，不能要你，你就离开公司好了。在某一个细节方面，你可能是对的，但你对也没有用，他比你更重要。”

张玉峰在工作上不讲情面，但张玉峰平时非常随和，下了班，他会和汽车司机下象棋，他尊重看门的老大爷，也尊重打扫卫生的清洁工。公司上下很少有人喊他张总，大家都亲切地叫他张老师。

张玉峰不随便发表意见。“不了解情况，不了解得很具体，就随便发表意见，然后，再否定自己的意见，这样瞎指挥慢慢就会丧失威信。”但张玉峰遇到原则性问题，一定会坚持到底，一定不会让步，除非不让他做这件事情，除非能讲出充分的理由说服他。

2. 手里有了 2000 万

张玉峰做公司之前，是北京大学物理系一个普通教师。每天早上，他像打仗一样紧张地骑着自行车前面带一个、后面带一个，把两个女儿一个送托儿所、一个送小学，然后，匆忙赶往教研室埋头做学问。张玉峰一家四口住 10 平方米，晚上孩子要睡在他的写字台上，他就没地方看书了，只好摆一张小圆桌，坐在小凳子上备课。张玉峰形容这种生活是疲于奔命。

张玉峰走出书斋办公司，一个很重要的原因就是想改变一下生活，希望在经济上能有所改观。另外一个原因是：“在北大，提上教授，觉得教授没有什么，但如果提不上教授，压力就太大了。提上没有什么了不起，但是提不上，可真是有些不得了了。”虽然，张玉峰 1986 年获国家教委科技进步一等奖，后来，还获得过北京大学科技成果一等奖，自认为 40 岁左右搞个副教授，50 左右当上教授，应该没什么问题；但他还是感觉到自己基础太差了，“文革”及“文革”后期耽误了他太多的时间，从事理论物理研究，实在有些力不从心。

此时，中关村一些公司已经成立了。张玉峰就在想，做什么最合适。经过反复思考，1985 年初，张玉峰从物理系借调出来，到学校办公司。“出来办公司，我是深思熟虑的，从系里调出，我义无反顾。”

1985 年到 1987 年的两年是张玉峰四处碰壁、摸索积累经验的两年。“我当时不知道什么是公司，也不知道怎样办公司，北大就给了我们 10 平方米的办公室，一部电话，3 万元开办费。”

“有钱不见得能办成事，但没有钱绝对办不成事。我们最初的想法是，跟日本搞一个合资公司，北大有软件，日本有硬件技术，两者结合起来就能搞成一个产品，今天看来，这些想法是十分幼稚的。”

“那两年一直徘徊，几乎是一事无成，但我在那两年里的确学到很多在书本上学不到的知识。”

为了找资金，1985 年，张玉峰家乡所在的县在北京开联谊会，张玉峰就对县长讲“两通两海”，讲中关村新兴的信息产业，讲干这行一定能赚钱；张玉峰还在他爱人的叔叔、一个乡镇企业家耳边吹过同样的风，但没人敢给张玉峰投钱。

1987 年初，张玉峰遇到了玉渊潭农工商公司总经理付洪江，这个有眼光的农民企业家，在 6 月份，第一笔给张玉峰投了 120 万元。此时的张玉峰既希望玉渊潭投钱，又希望它不占公司的股份。后来，这笔投资被定义成了投资性借款。“我们给他们一个固定的回报，如果好，我们还可以在这个基础上再加。直到今天我都非常感谢玉渊潭农工商公司的付洪江先生，没有这 120 万，我不敢想象今天的方正是什么样子。”

张玉峰他们用这笔钱注册了北达技术服务部。当时办公司不准用北大的名字，就用了北大的谐音；当时叫技术服务部，是因为还没有公司的概念；用知青名义申请，是因为知道知青可以免税。服务部设在北京大学42楼一层楼的文艺室，两间房共60平方米。

张玉峰临时从中关村找来几个年轻人，拿这120万从珠海进了一批计算机，开始做贸易，并给别人做简单的网络。“当年就有了一个比较好的收益，但120万做计算机根本就不够。我再一次去找付洪江，我说，不够，真的不够。付洪江很爽快，1988年2月又给我们投了300万。这样加上我们赚的钱，手上一共有500多万。我们又从一家银行贷出了500万，就有了1000万，账面上有1000万的时候，还可以到另外一家银行再贷1000万。在1988年初的时候，我们手里突然有了2000万。2000万在当时真的是一个天文数字，比现在两个亿都要管用。我们迅速地把营业规模扩大了，迅速地从几个人变成了三四十个人。北达技术服务部为方正后来的发展积累了资金，培养了干部。方正第二任总裁晏懋洵、现任总裁张兆东都是北达最初的创业者。”

张玉峰认为，方正的发展有必然性，但是也有其偶然性。“我们经营已经有一个阶段了，我们手里有了比较多的钱，而此时，王选从1974年到1988年，经过14年的努力，他的激光照排系统已经发展到了四型机，是一个真正实用的产品了。有了钱，有了技术，又有了一定的经营经验，天时地利人和，方正一下子就发展起来了。”

“1988年下半年，我们开始经销激光照排系统，当时激光照排系统的核心控制器是山东的一家工厂生产的，但它生产的控制器不够稳定。1989年，我们决定自己生产控制器。我们把原来的两层板改成了四层板，体积变小了，走线更加合理了。我们的机箱是进口的，标牌是在香港做的，板子是在成都一家军工厂做的，焊接由电子部15所做。虽然我们自己没有生产厂，只有六七个人负责测试，但是我们利用了当时社会上比较先进的技术，元器件都经过了严格的挑选和老化实验。我们产品的可靠性和性能大大地超过了原先经销的产品。为了对用户负责，我们免费把原先由我们经销卖出去的激光照排系统的控制器统统换了回来，为此，我们损失了几百万元。这对于一个刚刚起步的公司来说是一个很大的数字，但我们的信誉和高质量的产品赢得了用户。在随后的一年多时间里，方正就在激光照排市场上占有了绝对优势。”

张玉峰强调资金对方正发展起到的至关重要的作用。“比如1988年底，我们第一个招标项目金额是187万美元，招标项目货付了以后，很长一段时间才能收到钱，如果没有资金，就无法做。”

“方正起步是靠激光照排系统，而它的发展是靠每年投入巨额资金从事开发研究，才使自己在这一领域10年来一直处于世界领先地位。仅1996年，我们对电子照排领域的投入，就超过国家过去20年对北大这个项目投资总和的10倍。”

3．同研究所的关系

在中关村，研究所和公司关系处理好的有，但很少；处理不好的，多得可以信手拈来。张玉峰把正确处理方正和王选研究所的关系，看成是方正发展过程中的重要一环。

张玉峰将方正和研究所之间的关系历程概括为三个阶段：1988年至1992年，研究所提供产品，方正负责技术服务、二次开发、销售和培训，公司向研究所交技术转让费。1992年，公司内部出现“红旗”到底还能够打多久，研究所的产品有没有生命力，公司要不要再拉出一摊人做同样研究工作的言论。研究所那边也产生了一些疑虑，譬如说，会不会卖了100套软件，却只对我们说50套。当时，张玉峰提出三句话：①研究所在公司发展过程中所起的作用怎么强调都不过分；②亲兄弟明算账，不要阴谋诡计；③公司讲经济效益，不跟研究所争名。

1992年至1995年出现的新矛盾是：研究所有人认为公司靠研究所产品发家了，因此有人提出自己办公司，王选教授面临巨大压力；而公司的人埋怨自己在业务上没什么长进，如果在研究所早就是教授了。此时，张玉峰提出：“公司要把研究所看成是公司自己的研究所，研究所

要把公司看成是自己的公司。"

1995 年,张玉峰正式主持方正工作后,第一件事就是成立方正研究院,把研究所和公司合二为一。"全部待遇透明,一个工资系列。把公司这边的五六个研究部门划归研究院统一管理,因为实践证明王选能带队伍,出成果。"张玉峰原来是方正(香港)有限公司的董事局主席,张玉峰辞去主席一职,上市公司的董事局主席由王选来做。"后来的事实证明,王选做董事局主席对公司发展至关重要,王选从公司的整体发展考虑研究院的发展。研究院的副院长肖建国是上市公司执行董事,刘秋云副院长成为公司副总裁,分管公司人事工作,这样就做到了公司和研究院的水乳交融。"

"研发是方正发展的原动力,到 2000 年,我们的研究院一定要达到 1000 人以上,最终会有几千人的研究队伍。"

4. 王选·张兆东·张旋龙·赵威

"王选确确实实是一个很了不起的人物,"张玉峰在就任方正总裁的演讲中说:"王选是我们公司的楷模,是一面旗帜,他的奉献精神值得公司每一个人学习。""我平常很少和王选交流,但是我们在很多问题上非常容易沟通。原因很简单,因为方正的发展是我和王选共同为之奋斗的目标。"

"别人说自己很厉害,但我只知道王选是真厉害,真有本事把队伍带起来,把成果做出来。我信任王选,尊重王选,但我决不掩饰我们在某些问题上有分歧,理智和实事求是是我和王选长期合作的基石。"

"公司只可能有一个太阳,不可能有那么多太阳在发光。要宣传王选,宣传王选的目的是要宣传方正的企业文化,宣传方正倡导的职业道德和奉献精神,增强企业凝聚力。"

第一次和张旋龙会面的场景,张玉峰至今记得很清楚。"那是 1988 年初,天上飘着雪花,很冷,在友谊宾馆,很巧合。我们一谈,发现在很多方面都极其相似。我和张旋龙非常哥们儿,一诺千金,说话掷地有声,从不出尔反尔。"张玉峰第一次和张旋龙做生意时对他说:"我是只有 100 万的小公司,赚得起,赔不起。"张旋龙就向张玉峰保证了三点:第一,保证张玉峰卖 Super 机一定赚钱;第二,保证给张玉峰最好的价格;第三,保证卖不出去的机器还可以原价退还。至于做生意精明的张旋龙为什么要对张玉峰如此关照,张玉峰说自己也不清楚。"很多事情要讲缘份,我经常指着张旋龙对人开玩笑说,他是我堂兄弟。"

方正要在香港上市,很多人都来找张玉峰谈合作,但张玉峰唯独看中了张旋龙。"我看重他的人格。1993 年,香港方正刚成立,资金上有困难,张旋龙三兄妹把所有的资产全部抵押到银行,贷款一亿多港币。上市前,我是董事长,张旋龙是总裁。我对他说,老弟,你最主要的任务是开拓激光照排在海外的市场;张旋龙说,老兄,把我们中国人的高科技产品推向海外是我们中国人的骄傲,我也要像王选一样成为民族英雄。张旋龙像浑身上紧了发条似的玩命地工作,没有张旋龙做海外市场,海外市场不可能搞得这样好。"

张玉峰把张旋龙看作他的"堂兄弟",把张兆东看作另外一个"堂兄弟",长时间在一起工作,张玉峰和张兆东之间建立了默契和信任。

张玉峰很注重对青年干部的培养。1992 年时,赵威还是一个营业部的副主任。张玉峰觉得赵威很有思想,"但如果把赵威还放在营业部里面,他就永远是副主任,因为主任比他资格老得多,而他只是几个副主任中的一个"。

张玉峰决定让把赵威调出来,另外成立一个独立的部门,销售 DEC PC,赵威一年就让这个刚进中国的品牌年终排名第四。像赵威这样 30 多岁的副总裁方正还有六七个,他们都符合张玉峰的四项选人标准:有思想,会管理,能带队伍,跟方正一条心。

赵威刚上任的时候,老问张玉峰该怎么做。张玉峰坦诚地鼓励赵威说:"你比我年青,比我精力充沛,专业比我好,外语比我强。让你在这个位置上,就是让你做,有问题,我兜着。"

张玉峰爱讲一个故事：宰相的一个门生要去做县官，宰相老不放心，派一个书僮跟着监视县官。县官见状，就让书僮做文书，当书僮写公文的时候，县官就让手下人撞他。年底，书僮向宰相汇报工作说，待遇都挺好的，就是县官让我抄东西的时候，他的手下老撞我，一撞，我就写坏了，写坏了，县长就骂我。宰相就说我知道了，你不要再去了。

张玉峰认为任用年轻人就是要放手让他去做，要让他觉得，他是在全权负责自己在做的事情，让他觉得他有责任，有压力，做出来，他有荣誉。"当领导的不要人家一天不来请示，就觉得特别难受。我希望，最好什么事情都不要来烦我，他们最好什么事情都自己搞得清清楚楚。"

5. 思考未来

"不当总裁之后，我具体事务少了，就可以静下心来认真想一些事，总结我们方正十多年来成功和失败的原因，规划方正未来发展的蓝图。"

关于方正 2000 年以前发展的构架，张玉峰说，方正集团公司将成为控股和管理公司，在它下面将有这样五家公司：一家方正集团控股的财务公司，它是集团内部结算的"银行"，负责方正内部的资金拆借和融资；一家方正控股的投资公司，主要任务是企业的收购、兼并和债券市场的运作；一家方正控股的以软件为主的上市公司；一家方正控股的以高科技信息产业制造为主的上市公司；一家方正控股的以精细化工和生物制药为主业的上市公司。

张玉峰认为，未来三年对方正发展至关重要："如果在未来三年从市场而不是从银行能拿到 30 亿至 50 亿资金，用于企业公司兼并、企业资产的重组及开发环境，到那时候，我才可以讲，方正真正站稳了脚根。"

1997 年，方正研究院成为国家重点支持的六个企业技术中心之一，国家在未来几年将拿出超过 10 亿元的贷款来支持这六个技术中心。张玉峰满怀信心地展望未来，他说，下一个世纪，方正将向世界 500 强冲击。

【简历】

1946 年 4 月 18 日生，陕西省蒲城人。方正集团公司董事长，教授。

1965 年 9 月～1970 年 3 月，在北京大学无线电系学习；

1970 年 3 月～1978 年 11 月，在北大汉中分校工作；

1978 年 11 月～1986 年，在北大物理系任教；

1986～1995 年 7 月，北大方正集团公司执行副总裁；

1989 年，被评为北京大学高级工程师；

1993 年，被评为北京大学教授；

1995 年 7 月～1996 年 5 月，北大方正集团公司总裁；

1996 年 5 月，北京大学校产管理委员会副主任；

1997 年 7 月，北大方正集团公司董事长。

四、方正香港有限公司董事局主席：王选

今年 60 岁的王选说他现在每周只工作 40 多小时，王选把这句话的重音落在"只"字上，是因为从 1975 到 1993 年的 18 年间，他一直每周工作 65 小时，没有节假日和星期天。王选说：那 18 年是他的创业期，当时条件差，开头 10 年没有奖金，后来报酬也不高。自己既要在第一线上奋斗，干得比谁都多，又要负责整个照排项目的协调管理，两副担子都很重。

今天的王选认为自己轻松多了，但在我们眼中王选依然很忙。

1. 我有自知之明

关于 60 岁的王选还要忙多久，王选表示：他只会再做三年，三年之后最好行政职务都辞

掉。之所以这样，是因为王选认为自己有自知之明："我知道我的优点，我知道我不行的地方，也知道我已经60岁了，在计算机这种新兴领域里，60岁很难跟得上技术的迅猛发展，我这个年龄容易阻碍年轻人的发展。我退下来，对方正的发展更好。退下来后绝不做太上皇。"

王选最反对挂名。"我挂了名，底下人还有什么责任感、积极性？过去就是这样做的，即使我在项目中做了具体工作，如果贡献不如年轻人，署名只能排在后面；如果我在项目中只做了组织工作，就不署名。"

尽管如此，王选还是认为他客观上"剥削"了别人。"尽管我没有主观上剥削别人，但恰恰是我剥削得最多，因为最终外界还是认为'什么都是在王选领导下完成的'，其实我脱离第一线具体技术工作已经四年了。"

说起方正年轻人的成就，王选显得眉飞色舞，语调轻快急促，恨不得把所有有成绩的人挨个称赞一番。

"现在方正整个的技术主管是40岁的博士生导师肖建国，担任方正研究院常务副院长一年多的肖建国，在项目和市场结合、项目计划进度的监督以及协调方面都比我掌舵时做得好，上了一个新的台阶。"

在出版系统的核心部分"栅格图像处理器"的研制方面，王选认为，领导第六、第七代研究的31岁的阳振坤副院长比他承担了更加繁重的任务。"前五代是我领导的，我领导前五代研究时，汉字还有一定的保护，而阳振坤时代已经没有保护了，他面临的是和国际最强大的竞争对手较量。"

"在软件方面，汤帜和李平立主持的飞腾打入日本日文市场，而我只是使国产照排系统垄断了国内的市场和进入海外中文市场。"

"另外，近年来，方正在实践中锻炼出了一批优秀的年轻企业家，31岁的方正电子执行副总裁赵威就是这方面的代表。"为了突出年轻人成就的不凡，王选不惜压低自己。

看着年轻人的成功，王选为他们高兴，为方正事业蒸蒸日上高兴。王选说："这个行业竞争非常激烈，年轻人绝对有优势，在计算机界很少有45岁后创业成功的。"

2. 我不是企业家

尽管王选有"自知之明"，尽管他在淡化自己现在的作用，但不可否认的是，直至今日王选仍然是方正的象征。一般来说，一个公司的象征大都是这个公司的总裁，而王选从来没有担任过方正总裁，他自己也明确表示不是方正的企业家，但为什么王选一直是方正的象征呢？

王选对这种现象的解释是："方正是以技术发家，同时一直以技术为本，公司一切的一切都依赖于技术。方正的成名是由于'告别铅与火'这场革命的巨大影响，方正10年来利润的主要来源也一直是出版系统。方正首先是一个软件公司，其次才是PC机制造、销售商和系统集成商。对于方正这样的以技术为本的公司，最大的风险是技术是否一直领先。"

王选说："我不是企业家，我只是一个对市场有判断能力的技术专家。企业家要主管营销，开拓市场，主管整个公司的运作和管理，而我只是主管技术。但我能判断什么样的技术是有前景的，是受市场欢迎的，我和企业家一起讨论可以加深这种判断。在这一点上，我可能比好多专门搞研究的人强一点。我并不满足于得奖，我更看重市场的成功。有深厚技术背景的人能对未来进行预测，能够看到技术对市场的冲击。比如彩色出版市场就是我们推动市场人员去开拓的，开始时市场人员并没有看清楚它广阔的市场前景。"

当我们问，是不是方正出版系统本身是一个十分有竞争力的产品，以致它本身的竞争力掩盖了方正经营人的业绩时，王选说："市场开拓工作同样很重要，比如，指纹识别产品同样是技术做得很好，非常富有创造性的产品，但由于以前的市场开拓工作做得不够好，技术与市场结合不够紧密，一直没能火起来，而这个产品并入方正一年，市场就大有起色。这说明方正的市场营销人员同样是很优秀的。"

说起方正的企业家，王选认为方正的总裁一代比一代好，“第一代楼滨龙在创建公司和开拓市场方面有功；1992 年的第二代晏懋洵，不为自己谋私，也很敬业。他每天从上午 8 点半工作到晚上 9 点半、10 点，回家后还要在脑子里过电影，整理一天的工作，但他在发挥下面一批帅才和将才的能力和积极性上存在不足；1995 年张玉峰任总裁后，在很短时间内使方正股票在香港上市，并实现了研究院和公司的一体化。现在张玉峰任方正董事长，由张兆东任总裁。1995 年建立起的领导班子是 10 年来最好的班子，估计会稳定较长时间。”

“方正两次总裁更替都是比较平衡的过渡，没有造成任何不良影响。每换一次，方正都向着好的方向发展。”

3. 没想到会有今天

22 年前，王选搞照排系统的时候并没有想到这个产品后来可以支撑起一个北大方正来。“我绝对没有想到会有后来的北大方正。那时，我想照排系统一定是交给工厂生产。我也没有想过会有今天这样的荣誉和头衔。如果那时就一心想着荣誉和成就，也不会有今天的成绩，过分追求荣誉的人一般会急功近利。那时追求荣誉，不是做产品，而是写论文，评职称。还没有做，就想着荣誉，什么事也做不好。欧美科学界流传下面的说法：‘一心想得诺贝尔奖的人，得不到诺贝尔奖。’那时追求的是价值，是看到了取代铅与火带来的变革不可估量，是一场技术革命。”

王选搞照排系统在当时是被人看不起的。当时计算机界有它自己时髦的课题——操作系统结构和数据库管理系统。搞这些的人认为，计算机这么高级的东西怎么能用来搞“黑不溜秋的印刷”。当时好多人错误地认为，照排只是一种自动控制。

而王选则认为，“当时传到中国的时髦东西在国外已经经过了延迟，你觉得时髦的东西，人家已经不时髦了”。而且，王选当时就预见到，像操作系统、数据库管理系统这类领域中国人成功的可能性很小，因为得不到最前沿的‘需求刺激’。而别人认为是“黑不溜秋”的东西王选则认为“出版系统里面涉及到很多前沿的技术”。另外，当时印刷界、出版界一些很有名的人认为“照排再好，但中国拣铅字更便宜”，王选则预见到了照排给出版带来的巨大变化和市场前景。

对此，今天的王选深有感触地说：“选题的好坏和人一生的成就关系很大。”我们今天说王选是个有市场眼光的科学家，不仅仅是因为王选选择了当时计算机界并不看好的照排，而且因为，王选当时就敏感到要“跳过第二代光机式照排机、第三代阴极射线管照排机，直接研制第四代激光照排机”。而在当时要实现这个构想是必须力排众议的。

王选在《艰难的起步》回忆录中写道：“文化大革命”初期，有大字报批评我“喜欢一鸣惊人”。现在看来，“喜欢一鸣惊人”、“喜欢标新立异”、“要么不干、要干就要干第一流的”这种雄心壮志都不坏，关键在于还要有严谨细致、脚踏实地和锲而不舍的实干精神。

70 年代中期，王选经常是中国科技情报所所藏相关杂志的第一个借阅者。当时条件艰苦，车费不便报销。从中关村到地处和平街的情报所，公共汽车票是二角五分钱，王选经常少坐一站省五分钱。由于没有经费来源，复印资料必须很谨慎，对于字数不多的页，经常靠手抄。王选说：“这也是我一生中承担的最困难的任务。”

在产品的生产上，一开始只有王选赞成选择潍坊，其他人都力争与苏州计算机厂协作。王选的理由是：积极性最重要，只要积极性高，技术力量可以加强。

从 1988 年北大开始自己生产照排系统一直到 1991 年 3 月 8 日和潍坊分手，王选的解释是：“如果北大不自己生产，就无法保证进一步提高质量和竞争力。”当时潍坊和北大的合作还是转让技术的方式，联系不够紧密，如果要进一步加深合作，王选认为只有“按股份做”，但当时还没有股份制。

在照排淘汰铅字以后，有人对王选说，你们的市场会萎缩，但王选让方正在“技术上不断长出了新东西”：采编流程管理、检索、远程传版、彩色出版、广告管理和制作、多媒体、动画制作等。拓展的新领域大多利用了方正已有的技术积累和市场优势，这一方针是“最大限度地利用

已有的投资”。“方正不随意开领域，开了则力求成功。”

4．我在做一个实验

王选认为，他对方正最大的贡献不仅仅是提出一个正确的方向，用技术领先的产品占领了市场，更重要的是，营造了吸引人才的机制，树立了一种团结奋斗、不断创新的风气和氛围。王选说：“这是一个长期的无形资产。”

怎样使这种团结和谐的气氛坚持下去，让未来五年内扩充到1000人的方正研究院里的优秀年轻人创造奇迹，是王选现在思考最多、最感兴趣做的“一个重大的实验”。

王选说：“软件是一个集体性劳动，人才必须组织起来，围绕一个正确的方向，围绕一个目标，才有价值。中国不缺少有才华的年轻人，而是缺少团结合作的精神。现在的情形是，中国人只有到了国外，到了硅谷，受外国老板指挥才能把才华发挥出来。中国人难道只能由外国老板指挥？中国人难道不能指挥中国人？”

有幸的是，王选认为现在方正研究院有这种团结合作的精神，而且研究院年轻一代在继续创造着这种气氛。所以王选说，他现在已经预感到了这批年青人将来能够创造奇迹，能够造就国际一流的软件公司。

“台湾朋友参观完我们的研究院说：‘像你们这样埋头钻研技术的年轻人，台湾10年前还有，现在已经很少了。很多年轻人想的是如何尽快赚钱。’韩国朋友说：‘韩国青年人很多不愿意干软件、埋头钻研技术，因为太苦、太累。’我听了很高兴，物以稀为贵，越是在这种情况下，我们越是要坚持埋头苦干，做出成绩，进入国际市场。急功近利成不了大事。”

王选主张，研究院的新一代领头人要继续营造奋斗的气氛，以身作则，自己干得比谁都多。“懂得团结人，懂得尊重人。最怕武大郎开店，要能够让有才华的人从自己手下冒出来，应该有这个风度，能够听取不同意见。”

王选认为，人才，包括为人和才能，缺一不可。他对立志于走技术“路线”的年轻人的忠告是：“技术上要突出，能敏锐地洞察发展方向，同时又要有市场头脑，能和市场紧密结合，懂得什么技术和产品是当前或未来市场所需要的。有些技术尖子孤芳自赏，不懂得市场需要；自认为高级的东西，市场并不一定看好，而失去市场就不可能形成良性循环；另外要有管理能力。”

王选十分看好方正的未来，他说：“我们有领先的技术，有强有力的分公司，出现了一批帅才和将才，管理水平逐步向国际靠拢。因此，10年之内方正将有很大的发展，并将在国际上产生一定的影响。”

【简历】

1937年2月生，江苏无锡人。中国科学院院士，中国工程院院士，第三世界科学院院士，第八届全国政协委员。现任北大方正技术研究院院长，方正香港有限公司董事局主席。

1958年从北京大学数学力学系计算数学专业毕业。

1958～1974年，从事计算机逻辑设计、体系结构和高级语言编译系统等方面的研究工作。

1975年起主持照排系统的研制。其高倍率字形信息压缩和高速复原技术使字形信息的总体压缩率高达500∶1，获得欧洲EP0095536专利。

1975～1991年，具体负责华光Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ和方正91电子出版系统的核心硬件——栅格图像处理器的研制，使国产照排系统技术逐步走向成熟，并实现了商品化。1993年推出方正93系统专用协处理器芯片，进一步提高了性能价格比。王选教授个人拥有九项国内外专利。

五、宏碁集团董事长：施振荣

施振荣此次来京，同往常一样又给我们吹进了一股理念上的新空气。从微笑曲线、Aspire、

BC 到这次的 XC，施振荣一直在扮演着布道者的角色，我们大家也接受并习惯了他这一角色。如果下次施振荣来京没能给我们带来什么新鲜思想，大家可能会诧异："这次怎么回事？"可见老师不是好当的。

来京之前，施振荣的 XC 在台湾已经遭遇了葛洛夫的"狙击"。葛洛夫说："PC 是 PC，家电是家电。PC 家电化，这不可能！"施振荣立刻反驳："电脑家电化确实有困难，但家电电脑化却是必然趋势！"

"PC 家电化"和"家电 PC 化"到底有什么区别，我们一时还想不太明白，但施振荣把论题一转，将葛洛夫从最有发言权的 PC 行业带进了他没有发言权的家电行业，所使用的经典论战技巧却是我们熟知的，这比上次施振荣抛出 BC 时，以"够用、好用、便宜"直接挑战 Intel"快速、高能、高价"显得更聪明了。

但施振荣并不喜欢别人把他看作思想家，施振荣接受采访时明确地告诉我们，他不是思想者，而是实践者、企业家，真正的企业家。

1. XC 并没有动用我们太多资源

如果施振荣不是思想者，他为什么如此醉心于推广新概念？从 BC 到 XC，到底是宣传的意义大还是经济上的效益大？施振荣回答是经济的效益大，但他没有具体指出 BC 给宏碁究竟创造了哪些经济效益。施振荣对 XC 的解释倒是显出了他的诚实与坦率："XC 的战略进可攻，退可守，整个策略并非好大喜功，我们是步步为营，宣讲理念能损失什么？我们所做的是抛砖引玉的工作。大家彼此沟通，做做看，成了排山倒海，不成也没有什么了不起。因为我们的策略都不是耗很大资源的东西，秦始皇做什么事情都要动用很多资源，但宏碁做 XC，输不了什么。"

既然输不了什么，"那又怎么会败呢？而且，我们的'胜'率还很高，因为我们是顺势做事情，宏碁很少逆势做事情。我们两年前推 BC 的概念，现在 1000 美元以下的低价位电脑成为主流，就连 Intel 也一反只往上走的常态，推出了低价位的 CPU Celeron。但 Wintel 不会主动去推这些概念，因为这样做等于搬起石头砸自己的脚。但最终它们还是不得不同意这些概念，它们嘴巴不同意，背后在准备，因为这是大势所趋"。

"价位高、不易使用，一直是 PC 产业存在的两大问题，解决这两个问题是产业界的大势所趋，宏碁所要做的是为这个大趋势推波助澜，形成一些有概念、有策略的模式，来达到、加速这样一个发展趋势的形成。Aspire 是为了解决易用问题，BC 针对的是价格高，XC 则是在解决容易使用问题，我们所推的新概念一直没有离开整个大趋势的主轴。"

施振荣推 XC 还因为"比较有野心"。"我的试验可能不成功，但如果成功了，50 年之后我们就是引导电脑普及到 X 的人，X 表示无所不在。那么，发明电脑的是美国人，让电脑普及的是华人，两者对人类的贡献哪个更大？ 人要在世界上留名，值不值得做这样的事？"施振荣不怕得罪 Wintel，话里话外充满了想方设法挣脱 Wintel 控制的气息。"中国人怕得罪人，不公开讲得罪人的话，不过私下里还是要说，因为大家心里想的都一样，我只是稍微讲了一些可能得罪人的话，只差这么一点点而已。"

施振荣称自己不光是一个梦想家，也绝对是一个实践家。"所有大家不愿意去碰的东西，我绝对敢去碰。"在施振荣眼里，PC 价格高、不容易用是科技的耻辱。"一定要平民化，价钱太贵了，不能普及，是不对的。或许我们现在推 XC 时机不对，条件不成熟，而且有阻挠，但不管是什么原因，我一直怀有这样一个理想。当然，我们不能壮志未酬身先死，所以，首先我们的命一定要在，我们并不急着要在今天成功，明天或者后天成功也没有关系。但是，我们一定要去克服 PC 存在的这些问题，因为这是全世界消费者所希望的目标。一个企业就是要达到这些远大的目标，所做的事情才能博得人家的尊敬。这是我们做企业的理念。"

Aspire、BC、XC 一路新概念推下来，新鲜倒是新鲜，但这些新观念的光环会不会喧宾夺主地掩盖了宏碁主业的形象？"对于这个问题，目前我还无解。但我会考虑这个问题。"

"负面影响当然会有。我们推 Aspire 家用电脑的时候,就有人问'你们是不是要放弃商用电脑?'媒体都是往新里去报道,但是如果我们永远没有新概念,迟早有一天,将会被淘汰掉。这是一个两难的境地。"

不仅是外部形象,"内部同样也存在这个问题。如果我谈太多 XC,公司其他部门就会说不重视他们。实质上没有这回事,但自然会误导这个倾向,所以,我们要不断地、随时随地在平衡这些问题。早期,我的同仁问我,到底是业务重要?还是研发和制造重要?其实就是谁挂帅的问题,为了不得罪人,我就说智慧挂帅。但不平衡是合理的,因为进步总会造成一些地方的落后"。

2. 集体创业可以经受多次失败

施振荣关于 XC 的思辨一时还看不到结果,但他对于创业和企业发展的思辨却被证明是成功和正确的。

谈及创业,施振荣反复强调集体创业的重要性:"个人创业经历一次失败就不能成功,而集体创业却可以失败多次都不会垮掉。一个企业不可能失败五次之后,还不成功。"

在施振荣的思维中,"经济的起伏和遭受挫折都是现实环境的常态",所以,他的创业机制一定要设计成能够面对各种不同的常态,能够面对各种各样的失败,而不至于遭受一次打击就全线崩溃。"创业不能依靠偶然因素。我做任何事情都会考虑它可能会亏钱,但我要保证即使一时亏钱也不至于关门,只有这样我们才能把亏的钱当作投资和学费。"进军半导体业让宏碁亏了不少,但宏碁还能撑着,这就是施振荣的抗失败机制。"可攻可守的多元化是一个很好的抗多次失败的机制。宏碁从电脑整机进入了显示器、键盘、CDROM、DRAM、LCD,我们的多元化从来就没有最终失败过。"

集体创业有抗风险能力强的优点,但它是不是也存在着可以同患难不可共繁荣的问题?"宏碁集体创业的前三五年,创业刚刚取得一些成功,我的一个合伙人的父亲问了他你刚才说的这句话。我当然很不服气,我就是要突破这个,我就是要把不可能变成可能。宏碁的创业者现在大部分都还在公司里,这是我们的成功。"

施振荣成功的操作方法是"好高骛远"。"如果你不画大饼,提不出下一个要挑战的目标,组织很快就会涣散掉。成功了,没事可干了,大家当然就会想到分家。如果我能够让大家感觉到还可以继续集体创业,感觉到在现在的基础之上,还有更高的目标要追求,那就比较容易团结集体创业者。现在的管理已经不谈管理了,而是在谈领导,谈共同目标、共同利益,谈远景和挑战。比如,我们提出台湾科技岛的远景,它打响了台湾争取信息产业国际地位的第一枪。""还有就是分配要合理。不仅是钱的分配,也包括位置的分配。"

根据施振荣的理解,创业者和经理人两种角色的融合更有利于个人和企业的发展。"家族企业不是理想模式,职业经理人和所有权无关也不是最理想的模式。"施振荣认为,自己既是创业者,又是经理人,人为地划分创业者和经理人都有些狭隘。

3. 人性本善

施振荣将企业分为对事的创业和对人的创业,他管自己的创业叫作"对人性的创业":"我一直认为人的潜能是无限的,信奉'人性本善',把权力放下去,给下属一个挑战的目标,下属的潜力就会发挥出来。我的创业始终是在设法寻找到能够把人性组织起来、把人的潜能发挥出来的方法。"施振荣认为,这是中国企业比较欠缺的东西,因此,他要进行人性组织的实验,也实验出了一些方法。"可以说,如果不是宏碁的集体创业、全员入股等等这些机制作为高科技企业发展的一种参考,台湾高科技如果还是沿用传统的、我们之前的家族企业的方式,那么根本不可能出现今天这样蓬勃发展的局面。"

"我是在创'人性'这个业,不是在创'电脑'的业。我创出了一套行之有效的模式。"施振荣开玩笑地将这套有效模式称为他的知识产权,"只是我这个知识产权不但不申请保护,获得专

利，我自己反而还忙着写书急于教给大家具体怎么去做”。

施振荣认为，人才流失的真正源头是因为没有用“人性本善”来思考，导致给予人才的空间舞台太小，展露头角的机会太少，所以人才难留。“如果高层愿意享受大权旁落，落实分散式管理，人才自然会有机会砺炼成大器。”

“人性本善”是企业文化的一部分，而形成一套企业文化在施振荣看来并不是一件容易的事。“不是一次运动，用三年两年时间就能够达到。最好是从企业小的时候就开始着手企业文化的建设，因为大了以后，再去建设企业文化就比较困难了。”

施振荣不同意企业小的时候应更多地考虑眼前利益而顾不上企业文化的说法。“二十几年前，从第一天办企业起，我就是立足长远，只有长远才有办法从小长到大。比方说，信用对我们很重要，即使在企业小的时候也不能以选择破坏信用的方式来达到短期的目的，不能用短期的获得作为破坏长期发展的借口，太多的人使用这个借口是不对的。很多人喜欢用最简单的方式解决问题，但最简单的方式往往不是最好的方式，达不到最后的目标。”

宏碁多年以来形成的尊老传统，施振荣认为很有道理。“理念不同的人离开了公司，经过了很多次淘汰，当然是优秀的以及和企业文化比较相近的人留在了宏碁，再加上老人资深，对公司很了解，当然要委以重任，这是自然形成的一种结构。”

“宏碁的文化不允许在公司没干几年的人就掌握太多的资源，除非是宏碁内部确实没有这方面的人才。我很清楚‘空降部队’会带来很多文化上的冲突。”保护一个组织既得利益者的权益，是保证一个组织长期稳定健康发展的关键。

对待过去的有功之臣，即使“觉得他不太合适继续做他位置上的事了，也会对他另做安排，或者请他早一些退休，但不会炒他们鱿鱼。这种做法里面传达了一个信息：大家为宏碁拼，因为运气不好，年龄大了干得不如意，但只要他已经尽力了，宏碁都会给予关照。这个信息对现在为宏碁卖命的人是一个未来的保障。”

宏碁提倡尊老，但这和提拔新锐并不矛盾。“今天当然要反对作威作福、不做事情、倚老卖老的人。企业尊敬他，给他一个位置，但是，他不能挡住别人。”企业文化说起来是一些理念和口号，但实质是“行为”。“口号能够帮忙，但从根本上说，企业文化要靠每天的决策、做事的方法来形成，而且，企业文化是多数人形成的，不是一个领导者提倡就能形成的。领导者的作用是，有非常敏锐的观察力，观察出这个组织所有人的心理以及客观的困境，透过口号，透过行为，形成一个共识，让大家行为一致，形成一种文化，形成一种力量。”“塑造企业文化在顺境比较容易，考验企业文化却是企业处在困境的时候和处在没人监督的时候；而恰恰是在这些时候，才正是企业文化体现其价值的地方。”

施振荣称，自己能够成功，最重要的一点是会为别人着想，思考别人的理想。“我会为消费者、员工、整个这个环境着想。我为别人着想，自己并不会因此少了什么，我反而因此得到了最大的利益和回馈，所以，我鼓励更多的人为别人着想。”

基于这种理念，宏碁定下了客户第一、员工第二、股东第三的企业信条。“你要赚钱，很多人都要赚钱，那么，你凭什么赚钱？最后还是要凭你为客户做出什么贡献。只有这样这个问题才有解答。让客户满意，让员工满意，最后股东不赚钱才怪呢，也只有这样才能长期地赚钱。”

这种思路和“我所有的理想只是为了我的理想而做事情”是不同的。“我所有的思考都是以客户为中心”。施振荣说着说着又把话题转向了XC：“PC就不是这样。Aspire在为客户的利益着想，但是已经有Wintel把我们所有为客户服务的想法都否定掉了，我们只能跟着走。所以，要推XC。XC符合宏碁客户第一的企业文化。”

4. 国内企业不应该太急于国际化

国际化是一个企业发展到一定阶段的标志，宏碁很早就进行了国际化，但施振荣却认为，现在祖国大陆的企业还是不应该太急于国际化。“除非它们的产品很创新或者规模已经大到国

内市场盛不下的时候,到那个时候,霸王硬上弓也要进行国际化,在国际上打品牌。”“国际化不应该是‘我有一个国际化的理想,就不问时机地国际化’。没有必要去争国际化那个名,‘命’比‘名’更重要。”

施振荣赞成区域性品牌的概念。“宏碁在东南亚是第一品牌,因为是第一品牌,所以,宏碁在东南亚带动一个新产品的能力和效益绝对比在美国高,而且,宏碁在东南亚比较容易站稳第一的位置,取得适当的经济规模和适当的利润。”所以,“不一定非要在美国闯天下,但反过来,形象却必须要到美国去定”。

施振荣解释,宏碁国际化成功的一个很重要的原因是他们走在了前面。“那个时候,国际市场还不太拥挤,而现在人家都已经卡好了位,已经尘埃落定,还要挤进去,分一杯羹,就很难分到了。”“为什么美国企业国际化那么容易?除了它国内市场比较大外,还因为它做的东西比较新,没有太多的竞争者。”

台湾内销市场很小,国际化难度又很大,所以,台湾自有品牌很少,大多数企业都选择给国际大公司做 OEM 或 ODM,但施振荣却无论如何都要做品牌。“品牌代表国家,日本之所以成名,是因为 SONY,是 SONY 带动了 Made in Japan,是 SONY 使 Made in Japan 这个形象建立在所有消费者的心目中,以后,日本同类的产品再进入这个行业或者类似行业就显得比较轻松了。宏碁就是要做和 SONY 类似的事情。”

【简历】

宏碁集团董事长,1944 年 12 月 18 日生于台湾省彰化县。台湾交通大学电子工程研究所硕士。亚洲管理学院董事、台湾企业经理协进会常务理事、台湾管理科学学会监事、台湾自创品牌协会理事长。

1971 年 8 月～1972 年 8 月,环宇电子公司副理;1972 年 9 月～1976 年 9 月,荣泰电子公司协理;1976 年 9 月～1989 年 4 月,宏碁集团总经理;1989 年 5 月迄今,宏碁集团董事长。

1976 年台湾十大杰出青年;1981 年台湾青年创业楷模;1983 年第一届世界十大杰出青年;1989 年被 FORTUNE 评选为“与亚洲做生意不可不认识的 25 位人物”之一;1992 年获台湾交通大学名誉博士;1994 年获台湾公共关系基金会“最佳民间发言人奖”;1995 年被《世界经理人文摘》推选为“全球 15 位最能创造时势的企业家”之一、1996 年被美国《商业周刊》评选为“全球 25 位最杰出的企业管理者”之一。

六、四通集团总裁:段永基

“二次创业”、“与巨人同行”这些话自四通总裁段永基口中说出之后,在业界广为流传,许多人在学着说,但谁又能真正理解段永基作为四通这个民营企业领导人走在民营高科技企业道路上的艰辛。四通的路、段永基的路和许多公司、许多人的路并不相同,因为四通公司和中关村一些成功的公司在体制上并不相同。四通是一个纯粹的零资产启动的民营企业。段永基反复强调这一点:四通成立的时候什么都没有,四通的人是从中关村现拉的,而有些公司在成立之前已经有了国家的投资以及技术、产品和人才上的积累。“它们成立只不过是按民营机制组织一个公司,激活了一部分国有资产而已。”

没有后盾和依托,段永基又不想只做贸易“倒腾一下机器”,所以,他必须另寻出路。

1. 与狼共舞

段永基决定“与巨人同行”,反对者把“与巨人同行”称为“与狼共舞”,不管名词如何定义,段永基此举有他自己的想法:

(1)“与巨人同行”是形势所迫。“在信息产业里,中国在技术上属于发展中国家,所以,必须

和国外大公司合作，才能在提升自己的同时，比较稳固地占领市场。面对着世纪之交的信息化、国际化和市场化三大挑战，我们应对外国公司的办法是化干戈为玉帛，我们没有力量和他们对抗，我们只能采取你中有我，我中有你的方式。”

（2）四通需要以此建立自己的生产基地。“我们不能老做‘倒爷’，但建生产基地，手里又没有钱，所以，必须‘与巨人同行’。我们要建立的是针对国内国际两个市场的大规模生产基地，现在四通已经有了19家合资企业，和我同行的巨人是：三井、三菱、康柏、TRW、富士通、松下等。在很短的时间内形成大规模的生产基地是我们与巨人同行的近期目标。”

“如果只是做臭豆腐，我一定不建合资公司，那是崇洋媚外、卖国主义。可是我现在从事的是信息产业，首先技术不在我们手里，更重要的是市场不在我们手里，在大家津津乐道的PC市场上，中国只占全球市场的2%。”

（3）培养干部，积累国际市场经验，有朝一日成为巨人。“现在，合资企业到了新的发展阶段。我们现在考虑的是如何在合资企业里培养我们自己的干部，让这些干部在生产工艺、管理，特别是国际市场方面积累丰富的经验。这是我们的中期目标。”

“‘与巨人同行’不企盼着自己有一天也变成巨人，也是无能的表现。”

“与巨人同行”不是一厢情愿的事。“美国人投资谈合作主要看管理者以及管理者的管理水平，美国人的信条是投资就是投人。我们公司对外谈判比较多，容易谈成，是因为我们知道怎么和他们谈。比如，向中国人推荐枣，应该说补中益气，但和美国人这样说，他们听得懂吗？只能说，饱含维生素，还有磷。”一位外商和段永基谈判完了后说：“我们到中国谈判了那么多公司，没有一家公司在开始谈判的时候，摆好了纸和削好的铅笔。”

一位政府官员曾经问康柏副总裁，为什么在7家中国电子企业中选择了四通，这位外商说：“我们和四通在哲学上是一致的。”按段永基的理解，这里所谓的哲学指的是民营机制。“他们看中了四通的高效率。我们和康柏谈判，在北京谈判完了后，到深圳现场考察；完了以后，要立刻从深圳去香港，再从香港去新加坡；在深圳，我们和他们谈到上飞机前一个小时，没谈完，换了登机牌继续谈。”

段永基谈合作遵守“人无信不立，企业无信不立”的原则。“企业的信誉比利润更重要，合作的原则应该是双赢。世界上最大的傻瓜就是以为别人是傻瓜的人，这个傻瓜老想着什么便宜都要占，认为让对方赚的越少越好。”段永基谈合作，先说清楚，自己要赚多少，问对方行不行；如果对方认为合理，“那我就赚这么多，剩下都是他的，合作首先不能贪得无厌”。

段永基证明“与巨人同行”不是“引狼入室”的证据是，四通合资公司的产品大部分外销。“四通松下55%出口；三菱四通前五年100%出口，五年之后，中国需要多少卖多少，剩下的三菱必须保证出口。我们帮助国外公司进入了中国市场，但是他们也带着我们进入了国际市场。我们谈判三菱四通的条件是所有的出口都必须通过四通的进出口公司来做，我们是想借此锻炼自己开拓海外市场的能力。”

1994年，四通和康柏成立康柏（中国）公司，四通占10%的股份，这是康柏在全世界25家分公司中唯一一家合资公司，康柏（中国）的产品95%出口，在全国外资企业出口中排名第七。1994年，四通投了220万人民币，1995年，四通得到了350万人民币的回报，1996年，四通得到了1600万，1997年，得到800万，三年时间四通实现了15倍的回收投资。

吴邦国会见康柏总裁的时候，问段永基有什么要求，段永基说四通占的股份能不能再高一些。“康柏总裁很厉害，他说吴副总理，有哪个合资公司，合作第二年就150%地收回投资？我这个厂95%是出口的，也就是说，我把世界市场的9.5%让给四通，四通怎么还能要股份呢？”

2. MS—2401 前前后后

段永基的不同，在选择项目上表现为：第一，这个项目国家不让国外厂商进来；第二，即使国外厂商能进来，也做不过中国人。

段永基爱和柳传志开一个玩笑："奥运会你老选短跑，但短跑不是中国人的强项。我选游泳和体操，因为，我们吃的是草，外国人吃的牛肉，外国人爆发力强，是力量型的，中国人则应该选技巧型项目。"

段永基选的第一个项目是 MS—2401 打字机，这个项目属于"国外厂商进来，也做不过中国人"的项目，段永基用 MS—2401 打败了 CASIO、理光、夏普的同类产品。

为了这个产品，段永基 1986 年骑着自行车跑北京市各单位做可行性调研，写包括财务报告在内的所有可行性报告，四处筹款，并负责 MS—2401 的生产和销售。MS—2401 业绩辉煌，累计销售 30 万台，销售额一度占到了整个公司的 70%，利润占到了 80%。1993 年一年销 4 万台，但到了 1995 年，MS 系列打字机一年只能销 4000 台。"早在 1988 年的时候，我们已经意识到公司单一产品所占份额过大的危险性，但当时四通对 PC 没有认识。这和我们领导层的素质有关系，公司当时的领导层懂电脑的不多，对信息产业发展的趋势几乎没有讨论过，所以，没能看到信息产业未来 5 年乃至 10 年的趋势。另外，没有及时转向 PC，也有日本市场误导的原因。当时 PC 软件很不好，用户使用的多是专用机，做文字处理，一定是文字处理机。1992 年，日本大企业做过一个调查，这个调查是：如果给你 100 万日元，要你买自己的办公自动化设备，问你买 PC 还是买文字处理机？当时 100 个人中有 92 个人说一定买文字处理机，因为文字处理机界面要比 PC 上的文字处理软件好得多，价格也比 PC 便宜。日本直到 1993 年，PC 的销量才第一次超过文字处理机。"

段永基承认，当时对 PC 大幅度降价和 PC 软件的发展认识不足。"当时，认为文字处理机的下一个市场是农村、基层和个人用户。"当 PC 降价和汉卡出现在段永基面前的时候，"当时争论过做不做汉卡，后来，决定不做汉卡，因为汉卡会冲击 MS—2401 的市场"。

既然在 PC 上失去了机会，段永基决心继续发挥四通在专用机上的优势，往商业专用机上发展。现在四通的中低档 POS 机在市场上很有竞争力。1994 年，国家税制改革。国务院成立金税办公室，四通是金税办公室组成单位之一。介入生产计税收款机、增值税开票机的单位只有四通和长城，但金税工程的执行进程慢了一些，"如果国家按期执行，四通给金税工程配套的机器就能衔接上 1995 年 MS 系列文字处理机的衰退期了。但我们坚持这个方向没有错，1997 年 3 月 18 日，国务院正式发文，大规模推行金税工程，我们会有大的发展。一年 20 万台机器两个公司做，就是平分秋色，一家 10 万台，一台 1.5 万元，也有 15 个亿。"

这就是段永基津津乐道的，国家不允许国外公司进入的领域。"金税工程涉及交叉核算系统、增值税保密系统和防伪系统，这些都是国家机密，不会允许国外公司进入。"

段永基介入的项目也不一定都正确。"有一段时间，也有一点迷茫，四通打字机做完以后，我们到底干什么？特别是 1992、1993 年，中国一片热，房地产热，什么都热，有点把多元化的范围扩大了。迷茫了几年以后，我们把多元化调整到了在一定范围内的多元化，在电子领域内的多元化。具体来说，'弱电'我们做信息产业，和康柏做 PC，和富士通做打印机，和三井做商业机器，和 TRW 做系统集成；'强电'我们要进入民用领域。1992 年 12 月 26 日，和松下电工签下合同做照明电器、环保节能产品。"

外界议论最多、非议最多的四通"多元化"发展，其实是"四通生产巧克力派"，把它当作四通"不务正业"的象征。"这个项目只投了 500 万港币，目前只占 5%的股份。'巧克力派'绝对不会成为四通的主业。"

做不做 PC？"1997 年，公司内部做 PC 的呼声非常高，一下拿出了六个方案，众口一词说，不上 PC 就是历史的千古罪人，但我始终认为，没有资源，让四通自己上 PC，绝对不上，因为技术跟不上，市场跟不上。市场能力跟不上，就不可能形成规模经济，不形成规模经济，就毫无竞争力；技术跟不上，就只能当二等公民，做人家淘汰的产品。"

"如果我们做 PC 也一定是站在巨人的肩膀上做。PC 技术进步太快，体现在产品上就是更

新换代非常快、价格的下降非常快和非常微薄的利润。联想可以做 PC，因为它做贸易有市场的积累，做板卡有技术上的积累。1956 年，国家就成立了计算所，计算所培养了一批人才，特别是联想和计算所合并以后，联想可以调动各种资源，所以，联想沿着这个方向做 PC 是对的，但四通过去没有这方面的积累。”

3．拂袖而去

段永基个人的路也和许多从高校、研究所出来办公司的老总们不同，这些老总办公司之初或者直到现在还和自己原来的单位有着千丝万缕的联系，但段永基转身离开原单位，再没有回头看过一次。

1984 年，四通筹建的时候，四通创始人邀请段永基参加。“我参加了四通的筹办过程，但 1984 年我没有正式加盟四通，因为当时我的思想比较保守，我是航空部一个研究室的副主任，这个室一般的日常事务都由我负责。我们研究室 80 多人，我觉得自己离开，闯荡江湖，不带他们不好，所以，我当时的思路是带着研究所和四通合作。”

段永基的专业是材料。“我们到北京东方化工厂把催化剂的废料 2 块钱一车买来，业余时间从中提炼银。我们在四通下面设立一个账号，利用四通的机制挣钱。我这个做法得到了全研究室的欢迎，因为奖金马上上来了。”

但段永基的做法也为一些人不容，被称为“福利主义”。研究所开职工代表大会，段永基离满票差 3 票当选，但所里不同意段永基当选；重选，段永基全票当选。“那三个同志说，第一次不选段永基是因为不愿意让他浪费时间，想让他腾出时间带着我们搞创收。”

这件事发生以后，段永基在 1985 年正式加盟了四通，段永基把他加盟四通称为“逼上梁山”。

4．企业家的三个层次

在外人看来，四通最大的独特性集中表现在它的管理和组织体制上，在段永基眼中，中国企业家有三个层次：

第一个层次是追求低成本高利润的“农民企业家”。“假冒伪劣和行贿受贿成本最低，利润最高，投入产出比最高，所以中国假冒伪劣充斥市场，行贿受贿屡禁不绝。”

第二个层次是追求性能价格比的科技企业家。“信奉‘酒香不怕巷子深，皇帝女儿不愁嫁’，认为只要技术做好，产品质量有保证，不怕别人不识货。”

第三个层次是“四轮驱动”的现代企业家。“这种企业家在做产品技术设计的时候，一定在做产品的市场设计，考虑产品将来要卖给谁，要掏谁的钱。要掏女士的钱，服装设计一定是鲜艳的，漂亮的；要掏男女的钱，设计一定是大方的，阳刚气足的。更重要的是同时还进行金融策划，现在技术进步如此之快，一个产品要想取胜，必须有强力投入才行，强投入没有金融资本的支持不行。”

“农民企业家推的是独轮车；科技企业家骑的是自行车，两个轮子分别是产品和技术；现代企业家坐的是四轮子，四个轮子是技术、产品、市场、金融。”

在企业结构方面，“1988、1989，我们公司也和科海一样，有很多独立法人、独立核算的子公司。1989 年初，公司坚决地把子公司的独立法人全部撤销，变成事业部制，因为公司在国际化潮流面前，靠小舢板是经不起大风大浪的，必须集团化经营。现在我们子公司的法人代表只有两个人，一个是四通的董事长，一个是我。我们大的地区销售中心，都是非独立核算的，这些销售中心只管卖东西，收钱和分配另有人管。”

在理念上，“我们十分在意来四通的人是想干一番事业呢，还是想赚点钱就走。如果是想赚点钱就走，我会告诉他，四通不是最合适的地方，他应该选一个更合适的地方。四通是一群想干事的人，想干事的人必须随很多方面的牺牲，如果他没有承受这种牺牲的精神的话，最好别到这儿干，在这儿干嘛，最后肯定大家都不愉快”。

段永基对年轻人做企业的忠告是，年轻人要避免决策上的随意性，一定要加强决策的科学性和管理方面的规范性。“我在四通强调集中，但不是集中到我个人，是集中到规章制度上，所以，公司要立法，要建立程序。投资、投资管理、分配、人事、经营、财务都要很规范地管理。人自为战，村自为战，对付现代战争不行。我曾经和史玉柱谈过，我说，你一定要减少决策的随意性，你不可能是万能的，我经常劝他，我和他挺好的。”

段永基非常欣赏麦当劳，欣赏麦当劳关于怎么做菜就有一米高的规范。“在四通，我管非正常事务、突发事务，管规范和程序没有管的事，我认为只有这些才是总裁需要处理的事。”

【简历】

1946 年 7 月生。

1965～1970 年，在清华大学学习；

1970～1978 年，在北京 176 中学任教；

1979～1981 年，在北京航空学院上研究生。

1982～1985 年，任航空部 621 所研究室副主任；

1985～1987 年，任四通集团公司副总经理，OA 部部长；

1987～1991 年，任四通集团公司副总裁，第一副总裁；

1991 年至今，任四通集团公司总裁。

七、同创集团总裁：王荣之

30 年军旅生涯，王荣之得益最多的是他在军营中耳濡目染的军事韬略和军人气魄。谋略使王荣之在今天的 PC 经营中能够占领制高点，气魄使同创以每年 300%的超高速成长。

30 年军龄的王荣之开公司之前，没做过电脑，没搞过经营，更没尝试过产业，但王荣之自信做 PC 犹如打仗。“商场如战场。战争中的战场准备、装备准备，如同商战中的市场准备、产品准备。两者克敌制胜的法宝都是用谋略统领全局。一件大事，由一千件小事组成，就具体事情而言，任何人做事都没有大事和小事的区别，最后结果完全不同，原因在于，做大事的人所做的每一件小事和所定的目标都密切相关，一千件小事的完成，就意味着目标达到，大功告成；而成不了大事的人所做的一千件小事之间无序，没有关联，最后就是做完几千件小事，也一事无成。”

“把一千件小事，用一个目标统领起来，靠的是谋略。”而谋略是一门专业技能，王荣之认为，不是天生的，最好经过有系统的培训，“除了军队能有这种谋略培训外，别处很难有谋略培养，大学里讲的只是生产管理、过程管理，不教谋略。”这是王荣之作为军人自豪的地方。

1. 不建市场上产业是自饮毒酒

王荣之多年的谋略素养用在做 PC 上，首先体现在“上产业之前需先建市场”的理念。“好多人偷工减料，光想建产业，不去建市场，结果生产能力建成了，也等到了自己的灭顶之灾。先上生产，等于酿一杯毒酒给自己喝。因为 PC 一个月降价 5%，电脑造出来，三个月卖不出去，利润就没了，六个月卖不出去，本钱就没了。仅靠代理做市场，无法跟上这个速度。”

按照王荣之的理论，在 1997 年，我们依然能够看到有些人在酿着自己将要喝的毒酒。另外，在 1997 年年底，我们已经看不到有些 PC 新军刚刚涉足 PC 产业时的那种意气风发了。这其中的原因是，他们造出的机器虽然不比别人差，但由于没有强大的市场能力支撑，至多卖出 2 万台，自己也觉得没意思，将要打退堂鼓。

而在 1994 年，王荣之就自觉地先把自己所有的精力和资金投在市场建设上。因为王荣之明白：“培育一个品牌，培养一个体系，在 30 个省建立起完善的维修服务网点，需要两个亿，花

两年时间。而建一个PC生产厂，六个月足够了。”在王荣之看来，仅一支PC销售队伍的培养就要两年时间。“一个高中生卖彩电，一周就培养出来了；但卖计算机，一个大学生三个月才可以完成经销学的培养，然后销售人员带他一年，最后才能独立经营。”

2．如何开场

王荣之新公司1991年11月8日开业时，仅有十几个人，300多万元资金，但王荣之当时就立下了要成为中国最大计算机公司的抱负，此时可谓一穷二白的公司没有制造能力，没有市场能力，没有产品研发能力，没有生产能力，也没有资金实力。王荣之如何开场？

虽然“这个产业不能先搞生产，必须先建市场，先形成市场能力，用市场能力去换生产能力。中国电子企业生产能力严重过剩，大量电子工厂没事可做。谁有好的产品，好的市场，谁就能无偿地实现生产能力”。

但是，产品和市场是一个“鸡生蛋，蛋生鸡”的问题。没有产品拿什么打市场？没有市场又怎能销出产品？如果总是停留在反复思考，到底是先做产品？还是先做市场？“那么，这是一个死循环。”

王荣之解题的答案是，借别人的产品做自己的市场。“我们选择了AST，别人用10年可能都没有做成AST一级代理，我们仅用一年就从三级代理，做成了中国总代理。”王荣之把经销AST作为市场的敲门砖，“很多人为经营而经营，经营的目的就是赚钱。他们最大的失误在于卖了半天，还是替别人做嫁衣裳，做了很多年代理，剩下只是钱”。而王荣之做AST，却建立起了同创的市场体系。通过做AST，王荣之摸清了市场到底有多大，广告该怎么做，学会了很多市场方面的知识。

3．奔腾机会

已经具备市场能力的王荣之，当然要造同创品牌的电脑。当时台湾研华公司研制出了中国人第一个486CPU，急于找到用户，但怕Intel报复，谁都不敢用。王荣之用一半的市场价格买下一万片研华486CPU。正当王荣之挽起袖子准备大造486机的时候，Intel找到了王荣之，提出携手在中国推奔腾。

Intel找名不见经传的同创共同推奔腾，完全是因为Intel动员其他中国厂家生产奔腾PC，而其他厂家自家还有很多库存486的缘故。

此时王荣之显示出了军人的气魄：“我要跟着486走，很难跟上去，于是，我们放弃了制造486，跳过486直接生产奔腾。那一万片486CPU，至今还在仓库里。”

这个军人气魄的决定使1995年的第四季度里，市场上几乎所有的奔腾机都是同创造的那2万台奔腾。

4．卖给政府

1995年第四季度同创利用别人失误拣到的便宜，在1996年很快就荡然无存了。1996年，联想在奔腾上跟进迅捷，很快就抢占了大部分市场份额。

王荣之明白，自己的瓶颈在于“产能上不去”，长此以往，情形如同鸡蛋碰石头。“这时候，我们决定把61%的股份卖给政府。我开始游说政府，找省长，找市长，痛陈利害关系。我说：‘江苏省电子工业下一步干什么？南京曾经是全国最大的电子工业城市，江苏省是全国电子工业基地，但现在面临困境，电子工业急剧滑坡。江苏省应该趁这个时机转向，进行产业结构和产品结构重组’。省长、市长听后很高兴，马上做出决定，全力扶植同创。政府答应注入资产，扩大同创的产能，划了很多工厂给同创。这样，同创生产能力一下子就上去了，资产也扩大了。”把61%的股份卖给政府，等于把原来的公司送给了政府，从此以后大家都变成了为政府打工。为此，王荣之要做很多原来公司股东的思想工作，之所以这样做，是因为王荣之想成大事。而把公司卖给政府，也不是你要卖就能卖得了的，王荣之能把公司卖给政府的原因，是知道“政府最关心什么”。

同创集团 1995 年 12 月 8 日成立的时候，电子部已经公布了“九五”规划。“我连个出生证都没有，生产许可证更不存在。电子部的人不认识我，我就拉上江苏省电子厅、南京市领导于 12 月 28 日赶到北京，请求电子部接见，汇报工作。我们汇报了两个小时，就一个要点，江苏省的电子工业，现在该做什么？一说就说到了领导的心眼里。”

1996 年，产能上去了的同创，披着黑马新锐的赞誉，挤进了国产 PC 前三名。

5. 和大庆一拍即合

同创把 61％的股份卖给政府，成为“超级国有企业”，一方面解决了生产能力问题，另一方面，也为自己进一步融资打下了基础。

“因为是国有的，国有资产转给同创，国家只是把钱从这个口袋移向了那个口袋，没有流失，任何企业划给同创，都符合国家政策。”

“因此，我们大规模生产能力的形成，不像别人是用钱投出来的。别人建一个显示器厂，起码要一两个亿，同创为什么要建显示器厂？云南省要把它的一个电视机厂白送给同创，价值一两个亿，对它来说，是卸一个包袱，对同创来说，是白捡一个厂，增加两亿资产。这个厂每月生产一万台显示器，同创就能节省 300 万元成本。

王荣之知道自己没有的资金后盾大庆有。“但大庆不知道市场在哪里，没有新技术，我们同创的产品非常好销，但是同创的钱不够，同创和大庆一拍即合。”

为了和同创合作，大庆市委书记、市长组成一个工作组，市委书记领衔领导小组组长，一个副市长当董事长，王荣之当总经理。同创大庆现在是黑龙江一号工程。

使用同样的方法，王荣之用四个月时间，在大庆、贵州、江门、江苏、昆明，动员出了十几亿资金，建成五个基地，月产 PC 能力达到 15 万台，产业群的态势初步形成。

尽管王荣之今年总产量是 20 多万台，尽管王荣之明年目标也不过是 50 万台到 80 万台，但王荣之现在就要形成百万台以上的生产能力。要在现在形成产业群，是因为王荣之看到能在产能、市场、研发、资金各方面达到百万台的厂家，现在还没有，而同创要在世纪末突破 150 万台。时不我待。

6. 军人速度

关于同创的非议有各种版本，但有一点必须承认，同创是中国计算机产业有史以来成长最快的公司。非议它最重要的理由也源自速度，这也难怪，历史上因速度快而遭至灭顶之灾的公司不乏其例。

同创在以 300％的增长速度前进，它的一个部门生存期非常短，组织架构经常变化，这必然会造成管理上的难度。按管理学定义，一个有效的管理规则经过制订、试运营、稳定期，最后到形成需要一年，而同创一个部门的生存期还不到半年，这里面有一个尖锐的矛盾。

“同创制订的制度，如果不许它变，同创就完了，因为制订的时候是合适的，过三个月，它就不合适了，因为企业发展速度、规模、运行模式都变化了。”

王荣之心里很明白“速度越快，风险越大，管理越乱”。“我们的确面临着管理上的问题。一个企业高速增长和规范性管理是固有的一对矛盾，你要想高速发展，你就不能把规则限制得特别严格，要以发展为主导，就要允许规则松动，而松动的管理则会带来管理的混乱，这里需要一个折衷点，这个折衷点的选择是指挥的艺术，把握不好，会导致全军覆没。”

王荣之认为“规范性的不足可以靠人的能动性来补足”，但“完全靠人，那就是游击队”。王荣之认为，同创现在有能力实现制度和人的能动性的平衡，“同创现在的速度是可控制的，同创会保持高速度，而且还会加快速度”。

7. 谁能冲百万

之所以还要加快速度，是“因为我们认为我们当前面临一个非常好的机遇，这个机遇今后不会再存在”。

“国家‘九五’发展规划的重点在不断调整之中，一开始三个目标：房地产、汽车、信息产业。经过第一年推进，发现房地产不行，取消了，后来汽车也取消了。现在重中之重是发展信息产业。再不搞经济信息化管理，中国就难以再继续发展了。中国过去的经济是“三拍经济”：拍脑壳，下决心；拍胸脯，上项目；最后拍屁股，走人。没有信息支持，没有定性、定量分析，决策上胡来，靠经验，靠感觉，并不靠科学。所以，必须大量地引入计算机技术，对经济进行信息化改造。上海信息港 400 亿，北京没有 1000 亿拿不下来，整个国民经济信息化会造成巨大的计算机市场需求。”

而“国民经济信息化造成的新增量集中在品牌机上，美国人占不了，谁来占，谁能冲百万？如果我们不趁这个机会冲百万，今后就没有机会了”。

“民营企业的短处在于上规模没有资金支撑。现在国家信贷、金融政策规定要有风险抵押，民营企业没有经过长期的资产积累，没有形成 10 亿以上的资本，它拿什么抵押？拿人抵押没有用，说这个人很聪明，你抵押看看；说这个构思很好，你抵押看看。现在企业要形成资本要素，就必须坚持国有，不是国有的将来就没有很大的发展余地。民营企业要上 20 万台，很困难。”

“在中国，大个头国有企业不能碰电脑产业。他们的老总不敢表态，原因是他不敢做，或者是没有权力做，而我能当时拍板，机会稍纵即逝，就几分钟，等着你做决定，你不干，机会就没了。等你请示、汇报、讨论、研究，三个月过去了，新一代电脑又出来了。涉足这个行业必须有非常快速的反应能力，全世界增长最快的企业是搞电脑的，倒得最快的也是搞电脑的，因为这个行业集中了全世界最优秀的人才，集中了全世界最先进的技术，同时形成了全世界最激烈的竞争，眼睛都不敢眨一下。”

同创同样是国有企业，王荣之为什么能够拥有当时拍板的权力？“信任和信赖是你自己树立的，如果你老是错误决策，没有人相信你；如果你的决策每一次都是对的，当你拍板的时候，就没有人不信你。”

王荣之认为，企业管理分三个层面：生产管理、经营管理和决策管理。国外企业的厂长只管生产，高层人员都不搞生产，而我们的厂长既是生产管理者，又是经营管理者，还是决策管理者，任务太重。“仅就生产过程管理而言咱们国有企业的厂长都称职，但他们很难三个方面都兼顾。”

8. 农村包围城市

尽管同创决心第一个冲上百万台，但在 PC 制造上，同创毕竟是后来者。王荣之怎样后来居上？

王荣之要“农村包围城市”。“中国计算机市场在高速地扩散，会产生大量的新增市场，很多公司不去争或者没有能力争。同创与其在北京、上海和其他厂家拼得头破血流，何苦呢？中关村原来是集散地，我用的电脑，都是我从中关村背回来的，但现在它不可取代的中心地位，已经逐步消失掉了。我们想优先占领新增市场，抢增量不抢存量。我们的市场定位是避开联想，我们很少在家用电脑上抢它的市场。”

9. 同创天天在挑毛病

王荣之不讳言同创在向全国性公司扩张的过程中，遇到的最大困难是培养管理人员。

“通常，培养一个中层管理人员需要三到五年，培养一个高层管理人员需要五到十年，但我们同创等不起。凡是到我们这里来的人，第一个难关是洗他脑筋，我情愿找一个大学生从头培养，也比我从外面找一个人来，再灌输要容易得多。从小公司挖来的人，最后大部分都不理想。而同创新来的大学生，一个顶一个用，我们大部分省的负责人，都是新大学生，只用了一年培养时间。”

“高速行进中，我们一直在调整。企业发展有两种方式：一种是跳跃式的，走一下，停一下；一种是连续式的，我们更倾向于后一种。我们在不断加强免疫能力，一个企业要能不断发现自

己的问题，最可怕是不清醒，认为自己已经很不错了。我们天天在挑毛病，一开会，80%时间在找问题，然后想对策。有时，我也在想，我是不是批评太多？是不是应该增加一部分奖励？

10. 谁教谁

南京市政府组织南京大学管理学院的院长、教授，到同创讲课，教管理，“最后我发现，他们讲的是70年代日本人的落后管理。我就反过来给他们讲，他们理论的落后性以及在中国的不适应性。比如集约化制造，就是一个落后的理念。集约化制造是日本人在70年代大量使用的规模制造理论，那时产品寿命期很长，日本人靠规模制造来提高经济效益，大量地建专业生产线，使生产成本大幅下降。集约化制造的前提是产品生命期要有几年以上。但现在的情况不同了，产品的生命期越来越短，尤其是计算机产业，生命期只有六个月。为六个月的产品制造专业化线，已经不适应了。取代它的是柔性制造，也就是一条生产线什么都可以造。实现柔性制造，有两种方式：一种是大量使用计算机，通过计算机自动控制，自动适应；一种是大量运用人力，人在生产线上，转产另一个型号，只需一个小时，而在计算机专业线上，改变一个型号要一两个月，要重拆线，重编程序，重换工具。中国的人力能在大量、多品种、多批次、少批量的制造中发挥优势。”

王荣之凭着自己的理论素养，被聘为南大的校长顾问兼教授。

11. 什么都能修

王荣之每次填表格，都让人感到诧异，初中的学历，高工的职称，又是国务院有突出贡献的科技工作者，曾获国家科技进步二等奖，享受政府特殊补贴。

王荣之出生在一个铁路职工之家，母亲去世早，父亲经常不在家，又很粗心，以致谁也弄不清楚他的生日，甚至出生年都错了一年，“造成我这一辈子没有过过生日”。穷人的孩子早当家，王荣之很小的时候，就带着两个妹妹，到火车站拣煤碴，拣白菜帮子，回家做饭吃。

王荣之小时候很调皮，老师整天告状，五年级的时候，偶尔换了个学校，一进去，老师讲，我们班来了个好同学。“我从来没被表扬过，突然老师表扬我，受宠若惊。从那时起上课就背着手，不能给老师丢脸，学习成绩很快就上去了。”

上初中，物理老师教王荣之电学，王荣之教物理老师装半导体收音机。王荣之住校，一个月家里给10块钱，他拿出六块钱，只买米饭，不买菜，一个月挤出四块钱，买电烙铁、电阻、电容，做实验，装收音机。

1966年，王荣之初中毕业证书没拿到，就开始“文革”串联，见毛主席去了，王荣之两次见到毛主席，而且是很近距离看到的。

1968年，王荣之参军，“真感动，我这辈子都没有穿过一件新衣服。一到部队，发这么多新衣服，就感到部队比我家好，共产党比爹娘亲”。

那年代，要天天听收音机，听毛主席的最高指示。部队收音机坏了，是要命的事，是王荣之把它修好了。部队火箭炮发射装置坏了，大家一筹莫展，是王荣之帮着修好的。雷达坏了，又是王荣之修好的。大家很诧异，怎么这人什么都能修？”虽然我没有学过火箭炮的发射装置，也没有学过雷达，但是，我拿到图纸，很能吃苦，看完图纸，就把毛病找到了，修好了。”

12. 入定

王荣之修东西的本事使他被总部调到总参61所。在研究所，令王荣之终生难忘的是科研，在10个月内做一个射击比赛用的自动报靶系统。这个装备进口要几十万美元，国家没有钱。“这个任务现在我是不敢接的，当时初生牛犊不怕虎。我一边学集成电路，一边教工程师怎样设计电路，怎样排版。晚上学，白天给技术人员上课。3个月设计出了样机，提前一个月到北京安装完毕，一验收就通过了。各方面评价非常高，超过了国际上最先进的水平。美国人订一万台，我们报价一台一万美元，一次就能卖一亿美元。国家进出口公司很高兴，催促我们赶快做，但总参不同意，我另有任务。”

王荣之把自己能够做出不可思议成绩的原因归结为“入定”：“入定就是收缩，精力高度集中。入定后，任何人说话，即使打雷你都听不见；吃饭没吃饭，你不会有感觉。但入定也很危险，回不来就是神经病，傻瓜一个，现在想来也很后怕，说精神分裂就分裂了。入定状态介乎于正常人和神经病之间。当时就是眼睁睁地朝梧桐树上撞，把牙膏往手上挤。这个项目完成一个月后，我连实验室门都不敢进。”

尽管王荣之想要退出入定状态，不敢进实验室的门，但在我们看来，王荣之每时每刻都处在轻度的入定状态，入定是王荣之的生存状态。这反映在王荣之看书看一遍，和他有关的都记住了，和他无关的一点记不住。“信息需要敏感，要去掉大量不相关的东西，提取你要的东西。”体现在王荣之和一个战友一起工作十几年了，天天在一起吃饭，有一次，代战友登记，愣是就忘了他叫什么了，怎么想都想不出来。但是，凡是最先进技术，外商哪个产品价格是多少，王荣之扫一眼，就记住了，再不会忘掉。王荣之到港澳的通行证号码，经常要用，可就记不住，强迫记也没有用。王荣之管这叫作自动选择性记忆，而我们认为这是入定的一种形式。

入定的王荣之做研发三天三夜不睡觉，“都快绝望了，往往是那时候柳暗花明，撑不到最后一秒，就失败了”。王荣之成功就是方法对了，吃苦。“太聪明的人学东西反而记不住，我们笨人学这东西会比他付出十倍的代价，忘不掉了。”

王荣之认为，自己入定做研发的经历对同创能在最短时间，组织出最先进的产品是必不可少的条件。“一个企业决策人员不懂技术，类似于盲人骑瞎马。我设计过产品，我知道应该怎样造一台计算机。我们的第三代产品，我只设计概念，我会调度台湾的主板厂家来做，我会调度所有的资源。”

13. 同创利润不比别人差

面对同创亏损的传言，王荣之说，同创能比其他厂家的成本低 10%，“成本的第一要素是时间要素，原材料成本差很小，制造费用占 2%～3%，唯一的差别在于经营周期长短，延长一个月，等于增加 5%成本”。

“一年假期 120 天以上，一年三分之一时间资金物资不流动，损失多少？同创是 365 天的运行制，关键岗位 AB 角，我情愿两班倒，人力，我才增加多少成本，但我可以缩短四个月的周转期。”这是用人换时间。

时间是第一成本的概念需要培养。王荣之的一个运输人员，为了省运输成本，发了一个铁路慢件，“从他发出到收到，把我急死了，我工厂停工了。1000 多万的材料，收到的时候，降价 5%，50 万没有了，而他给我省了 5000 块。”从那以后，王荣之整天给他的员工讲花钱买时间。

“别人的市场架构是代理制。一级代理、二级代理、三级代理，总代理、全国代理、省级代理、市级代理，我为什么要有那么多级？我要跳过几级代理，把大量人员撒出去，直接面对最低层经销商，面对最终用户，虽然我有上千人在市场上，但是我跳过了两级，我用人换来了价格差，减少了多层次传销所需的时间。”

“一台计算机，80%的成本在 CPU、内存、硬盘、主板、CDROM，这些都是高速降价的部件。同创的产品在结构上马上会有重大改变，我们把原来一块主板分成三块：I/O 板、CPU 板、转接板。I/O 板上全是连线、插头、插座，对整机厂来说，最大的工作量就是安装连线，今后我们出厂的机器就是这些仅连好连接线的空壳电脑，这样的机器一个城市放上一万台，我都不怕，因为钢板、塑料都在涨价。下面用户订什么，我这边再赶快供应过去。采取这种快速运行体系，别人存货四个月，而我只占用 20 天，时间占用缩短了五倍。在这四个月之内，他的材料已经降价了 20%，而我是最新采购的材料。但快速运营体制，依赖于你有一个遍布全国性的技术服务体系支撑，要有足够多的品管员。”

“在新产品研制上，同创为了争取时间，一般是五六个方案一起推进，一个做成了，都成了。为了成功，我会设计很多条路一起走，小的挫折，天天都有，但不会影响全局。”

14. 同创在做木盆

和联想杨元庆的木桶理论不同，王荣之说同创做的是木盆，“我们同创不会有更多的条件，有更多的长板。我们都很笨，但我们很勤劳，团结，我们在一起做一个大木盆，虽然木板都很短，但直径很大。”

“大木盆更难做，难在需要的木板多，难在形成合力，精诚团结。但我们做到了。过去人们把同创认为是一个名词，现在大家都意识到了，同创的意思就是一帮短板子共同合在一起，盛更多的水。”

“同创，一个人做不起来，一个条件做不起来，需要多个要素，我清楚谁有这些要素，然后，我会告诉你有这个要素，但你缺什么，我有什么优势，我缺什么，如果这件事你做不了，我做不了，能不能大家合在一起做。合在一起做就做成了。”

【简历】

江苏徐州人，1950 年生。

1968 年参军（济南军区），后任技师。

1980 年调入总参 61 所任工程师，其间开发出多项产品，曾获国家科技进步二等奖。

1985 年调入陆军指挥学院，在模拟作战教研室历任讲师、高工，曾获“全军优秀教员”称号，被国务院授予“优秀科技工作者”称号，并享受政府特殊津贴。

1988 年任南华计算机工程中心总经理。

1991～1995 年任创新计算机公司总经理。

1995 年至今任同创集团总裁。

八、实达集团总裁：叶龙

34 岁的叶龙 1997 年双喜临门。6 月份被选为十五大代表后，8 月份，全国十大杰出青年的鲜花又佩在了胸前。两个荣誉都难能可贵——十大杰出青年是对中国青年的最高评价；说起十五大代表，叶龙是整个计算机企业界唯一的一个。

但 9 月 10 日，我们抓住叶龙进京开十五大前的一个晚上，突击采访他的时候，少年老成的叶龙显得那样的荣辱不惊，不显山不露水，一派从容安静的样子。

1. 荣誉对企业更重要

叶龙得知自己成为 1997 年中国十大杰出青年的时候，正在和 IBM 的中国首席代表任培善谈合作。“我当时并没有太激动。因为 1995 年，我就入围过全国十大杰出青年前 30 名提名。尽管我现在很幸运，当选了十大杰出青年，但在目前为止，我还是认为，入围 30 名本身就能说明问题，前 30 名就已经算是很优秀的青年代表了。”

“前 30 名以内，分不出高低。比如说，我和军人怎么好比？和工人怎么好比？和农民怎么好比？从哪个角度比？平凡的工作中很难比。最后上工人？上农民？还是上企业家？可能和整个社会的背景有关，可能会有导向性。”叶龙的意思可能是说，有没有十大杰出青年之名，他都依然是杰出青年，所以不必对名誉喜出望外。

叶龙是全国十大杰出青年评选七年以来唯一的一个福建籍青年，但他却认为，十大杰出青年的称号以及十五大代表的荣誉“当然是对企业更重要”。

“年初，福建省就要报我，我最开始的反应是希望不要报我，福建省再选其他人。后来有些同志对我讲，这对企业会有很大影响，也是企业的一个很大的荣誉。”荣誉果然使实达的见报率、知名度直线上升，这一段时间，叶龙会见了 20 多批记者。“但我现在成了我们公关部的最大的资源。”“我现在压力也很大，因为，有了这样的荣誉就容不得你半点的错误或者半点失误。我

会正视这个压力，很快把它变成再发展的动力。现在，我已经不可能再让其他人来激励我，省委书记表扬我一下，就能激励我？董事长多给我一些奖金，就能激励我？不可能！但是，这两项国家的荣誉却是给个人的动力。国家都承认你了，这能使你更好地为企业作贡献。"

关于叶龙为什么会在1997年被选为全国十大杰出青年，五六十个评委是怎样看中叶龙的，叶龙的解释是：可能我是"现代青年有能力把企业从零发展到非常大"的一个象征。短短9年时间，实达就从当初的16个人、25万资本，发展到现在净资本4.2亿元、2000人，这的确能够说明中国青年企业家会大有作为，而中国现在最需要的就是企业家。

2. 我很失望

1984年，叶龙从上海交通大学计算机系毕业，分配到国有企业福建百灵计算机公司，做电脑销售员，卖IBMPC。他用三年多时间，从业务员做到了销售主管。

1988年6月，25岁的叶龙和其他15名同仁共同创办福建省首批股份制试点企业——实达电脑集团股份有限公司，当时他任副总经理，主管销售。叶龙离开国有的百灵计算机公司，最主要的原因是"在当时的国有企业呆着没什么劲儿，"另外一个原因是想把科研成果变成商品。"百灵汉卡据说是中国第一块汉卡，1983、1984年就研制成功了，比长城、联想汉卡都早，但因为当时的国有体制，没有办法把它做成产品。只能作为科研成果做一些展示，也做了一些小规模经营，但是，没有把它作为一个商品来做，没有把它作为一个产业来做。所以当时做得很不好。我也做了百灵汉卡的推销工作，我和百灵汉卡主要的研制者们一样觉得很失望。当时大的社会背景是鼓励年轻人'下海'，我们就成了第一批的'下海'者。

叶龙没有想到实达会有今天的成就。"当年我和董事长保证说，我有把握做到集团总营业额1个亿时，我已经觉得口气很硬了，但和今年实达销售将达到20个亿相比差了20倍。"但叶龙他们当时的眼光还是看得很远。"当时我们就决定做产业、做品牌，不是做贸易。当然前期一两年也做了一些贸易，是以贸易养技术。我们认为，有自己的产品，未来才能够长期发展，才能够有更大利润。"中西文终端就是在这种决心下开发出来的。

下海和在国有企业的最大区别，叶龙感到是责任感更强了，个人的压力更大，责任更明确。一直从事营销工作，并以营销管理走向成功的叶龙认为，自己做销售工作成功之处在于"做客户比较真诚，给人留下的印象不错，能够保持长期的关系。销售的主导思想是共同发展，不是想宰客户或者蒙人家。能让客户认公司的品牌，也认我这个人。"或许是认为自己并不怎么放得开，叶龙认为"放得开"的销售员，并不是到哪里都"吃得开"。叶龙欣赏肯用脑子的推销员，他给推销员讲课说："客户有各种类型，所以，销售人员应该能扮演各种角色。优秀的推销员要能用脑、用心，并不是说你肯跑，肯磨嘴皮，有比较活跃的性格就是一个好的推销员。"

叶龙说实达创业当年是用精神打动用户。"当时实达是很小的公司，没有知名度，没有品牌可言，而且，实达当时的身份很不明朗，我们不是纯粹的国有股份制，我们有员工持股，所以，人家问：'你们是个体户，还是什么？'有一段我们公司的营业执照是写全民与个人联营。股份制在当年很难解释。我们申请中西文终端的生产许可证，用了一两年时间才向上级解释清楚。"

叶龙们的成功应该还和他们最先主动出击、树立服务用户的思想有关。1989至1993年，叶龙平均每年在外出差200天以上。"我们经常是白天去客户那边联机，去给客户介绍。用户觉得哪里不行，晚上技术人员就加班改，彻夜加班。第二天又把机器抱到用户那里去，用户都惊讶：'你们怎么反应这么快？'在当时市场经济还没有开始的时候，大部分企业的业务员都是坐在家里等销售的比较多，没有谁很勤奋地跑到客户面前，根据客户的需求，马上给你改。我们当时很辛苦，用自行车载着终端，当时终端比现在大；或者是乘公共汽车，那时候很少打车。"

3. 起码能把实达发展成中国一流企业

叶龙1994年1月出任实达总裁，此刻他刚刚过了30岁生日。他用半年时间稳定住了实达，他说是靠实达职工配股的体制，靠实达人团结一心度过难关的。叶龙一上任，就为实达确立

了近期、中期、远期三大目标：近期目标是成为福建省第一流的企业；中期目标是成为中国一流的企业；远期目标是成为比较知名的跨国企业。今天，叶龙坦言自己起码能够把实达发展成中国的一流企业，能够成为一个有100亿元销售额的企业。"如果能做成，应该说是我对实达最大的贡献。"看来，叶龙并不满足于把实达今天所取得的业绩看成是他对实达最大的贡献。叶龙认为他已经对实达做的贡献是把实达导入了规范的管理，从人治慢慢地导向法制的过程。

叶龙的得意之作是1995年和福建外部设备厂的强强联合。早在1994年10月底，叶龙就把目光瞄向了以生产打印机闻名的福建外部设备厂，这是一个纯国有企业，而且当时的经营还不错，年利润300万～500万元。兼并一个亏损企业容易，联合一个盈利企业太难。叶龙要说服的对象有：该厂的厂长、福建省政府、电子部。叶龙说服他们的中心理由是"国有企业早改制比晚改制更有优势"。凭着叶龙的努力劝说，实达没有花一分钱，只是扩大了股份，就拥有了企业发展的第二个支柱——产品线打印机。而打印机产品并入实达后，当年就实现利润2000万元，比上年增加了5倍。叶龙认为，这就是体制改变的力量，体制能使效率提高，成本压缩，管理费用降低。

和福建外部设备厂合作的成功，使叶龙更加醉心于资本市场的运作。"像实达这样的一年运作资金量在10个亿、2000个人的公司，仅仅是产品经营，而没有资本经营的话，不可能在大的基数上再超常规、跳跃式发展，仅产品经营能达到30%～50%的增长，已经了不起了。因此，只能产品经营、产权经营、资本经营三者并举，才能够做到100%的增长。当然，这其中产品经营是基础，没有产品经营就没有资本运作的空间。"

资本经营理念使叶龙的眼光不仅仅停留在自己企业产品的开发、生产、销售和服务上，而是瞄向了现成的一个队伍、一个市场、一个产品上。"你可以整个地把人家端过来，当然，你要使人家更有前景，给人家解决资金问题，解决机制问题，解决品牌问题。"这是花钱买时间，是企业迅速壮大的捷径。

叶龙自认为管理上比较民主。谈到现在计算机企业界的风云人物和个人魅力，叶龙认为："各个企业的领导风格有一个历史的延续性，各个企业都有自己的实际情况，同时和各个领导人性格也有很大关系。我并不觉得哪种比哪一种更好。但是对于一个大企业来说，特别是像计算机这样的变化非常快的高新技术企业，我个人还是比较倾向于比较宽松、比较民主的气氛，民主决策可能会更少出现决策上的大失误。这几年实达决策小的失误也有，但大的失误基本没有。民主决策在整个程序和运作上处处把关，能消除因为个人好恶造成的失误。

"决策要民主，执行要高效"和"民主决策，权威管理责任"是叶龙的管理经验谈。叶龙所谓决策民主是大的投资、大的基建、大的产品方向、大的市场政策、大的人事方面要民主，要向议会制一样，个人都有个人表达的权力。但具体操作方面，叶龙则充分授权，因为叶龙清楚"在某些方面副手比我强"。

叶龙把今天的成功归因于机遇。"1994年初，实达给了我这个舞台。当然，我也相信，其他人可能也做得不错，可能比我做得更好，但是从当时的情况判断，我做得好的可能性更大。但是若这机遇提供给别人，我可能就没有今天了。"

4．实达要抢这两三年

已经使实达驶上发展快车道的叶龙还是认为，虽然自己现在千头万绪，但当前最迫切的任务还是"上规模"。"实达的规模还不够，整个块头，整个船的规模还不够，还不能抵挡外国大公司和国内一些大的公司的影响。如果实达再大一些，年销售额100亿以上，利润更高，资金更充裕一些，就会更有些战斗力。"叶龙之所以要只争朝夕地迫切希望把实达做大，是因为叶龙觉得实达所拥有的快速发展的黄金时间已经不多。"实达要趁其他国有企业的机制还没有很活的时候，抢这两三年，把实达抢成更大规模的公司。再过一两年上市的公司就多了。实达上市公司的优势就不那么明显了。比如说，我们的对手湖南计算机厂，它现在也上市了。所以，我们要抢。

规模大了以后，实达才会更有发言权，更有优势。所以，这两年我们要拼一下，即使我们已经经历了三年的高速发展，从 6 个亿、12 个亿，跳跃到 20 个亿，我自己也知道，按正常的经济规律应该有一年的调整期，但是我个人还是倾向于大踏步发展，边发展边调整。

“我们现在有资金，可以收购。但等国有企业都把机制改过来以后，你还有机会收购它么？”“另外，复关在即，复关后国际知名品牌都能自己销售了。我们有些代理合作项目，那时，我们还有没有优势？或者他觉得我们还有没有优势值得他们和我们合作？这都是问题。所以，我们要趁这一两年还是很有利的时机，能够抢一两年，迅速提升自己的优势。等我们到一定规模的时候，再来考虑调整，再来更多地考虑企业的管理的问题。”对于实达迅速做大，叶龙心急如焚。

实达做 PC 就是要抢势。“以前我们做终端，做打印机，做其他外设都是非主流产品。我一年的利润 1 个亿，并不比前两三位的大公司少。但我们的影响力太小。在计算机行业，我们只是附属，不是主流。实达 PC 应该是实达的主流产品。实达要成为电脑的综合厂家，成为销售系统的公司。实达 9 月推 PC，10 月推出自己品牌的 UPS，年底推 ATM，明年系统集成也要大大发展。如果这些做不成，我们会很失望。”

【简历】

1963 年 11 月 5 日生，祖籍福建莆田，生长在福建省福州市。现任福建实达电脑股份有限公司总裁、党委书记。

1994 年 1 月，30 岁的叶龙出任福建实达电脑集团公司总裁，经过半年的内部调整后，1995 年初，叶龙等人抓住良好机会，成功地与当时全国打印机定点生产厂中规模最大的福建计算机外部设备厂实现“强强联合”，获得巨大成功。

1996 年 8 月 8 日，实达集团成功地在上海证券交易所上市，为集团筹集资金两亿多元。1996 年实达集团实现销售收入 12 亿元。叶龙先后荣获全国优秀企业家、中国优秀青年创业奖、全国十大杰出青年等荣誉。

1996 年 6 月当选中国共产党第十五次全国代表大会代表。

九、用友集团总裁：王文京

王文京 10 年走过了一条在别人看来很难成功的路——产业定位是纯软件，企业性质是纯民营，启动资金是借来的 5 万元，又没背景和后盾。

1988 年 12 月 6 日，只有 24 岁的王文京和现在的连邦董事长苏启强在中关村海淀南路一个居委会 9 平方米的房间里开始创业的时候，曾经做过一个 10 年发展规划，希望到 1998 年营业额达到 3000 万人民币，但现实是 1997 年用友的营业额就已经超过了一个亿，1998 年营业额将会达到 1.8 亿。

王文京 10 年所取得的成就，连他自己当初也没有想到。但 10 年前，王文京想到了一定要从国家机关高高的院墙里走出来。

1. 辞职

王文京离开国务院机关事务管理局的方式是辞职。他知道，如果采取其他诸如“停薪留职”等变通的方式，机关肯定不会放他走，因为在机关的 5 年王文京干得很不错，很得领导赏识。

王文京在国管局主要做了两件事：一是起草了中央国家机关行政会计制度，这个制度一直沿用到 90 年代；二是负责实施了中央国家机关行政会计电算化工作。“1985 年，我和苏启强几个人主动找领导，建议在整个中央国家机关财务部门进行会计电算化工作。从项目规划、硬件选型，到软件合作单位选择、组织研发、鉴定，推广到 100 多个单位，一共历时 2 年多。这个系统

一直用到了 90 年代初，后来国家机关财务软件升级，又选用我们用友的产品。”

王文京是单位的“红人”，被选为先进工作者，在全局干部大会上作先进事迹报告，“如果在机关发展可能会很有前途”。但王文京 24 岁的时候，决定要到实业界去发展，到经济生活的第一线去。在 1988 年，王文京意识到办企业才是他个人的长远选择。“计划经济中机关是最好的单位，但市场经济中企业越来越重要。”

“辞职创办企业是自觉的选择，不是别人把我推到办企业这条路上来的。我当时离开机关并没觉得有什么可惜，也没有感觉到创业有多大的风险。”

触发王文京在 1988 年辞职的直接原因有两个：一是，做完会计电算化工作，王文京感觉到财务软件很有前景。“财务软件当时的应用情况是各单位自己做、自己用，遍地开花，低水平重复。这表明各单位对财务软件有普遍的需求。”

二是，1988 年北京试验区成立，鼓励专业人员到中关村创办科技企业。1988 年 8 月 15 日，试验区在北京展览馆剧场召开成立大会，“我偷偷地跑去参加了”。

辞了职的王文京，“关系全在街道，成了待业青年”。所以，以最低的企业形式——个体工商户注册了“用友财务软件服务社”，“我和苏启强两个人从最早的一个用户那里借了 5 万元，买了一台长城 0520DH。白天出去做软件推销或者上门给用户做服务，晚上回来编程序，每天忙到十一二点，晚上我就住在 9 平方米的办公室里。”

“当时用友能不能做起来，我尽管没有十足的把握，但有基本的信心和十足的决心，同时做公司是一种寄托，公司只是一个载体而已，辞职最主要的是我要换一种发展的方式。”王文京喜欢上做企业，是因为他认为做企业是一个创造的过程，而且发挥创造性的余地很大。“企业往什么方向发展？希望怎么管理？招怎样的人？以及希望大家都做什么？都可以发挥，实现自己很多的想法。”

另外，“通过做企业可以团结一批人，一起做共同的事情，这种感觉比较好”。

做企业也有做企业的难度，做企业也有做企业的苦衷，王文京认为最重要的是要调整心态。“做企业的人一睁开眼睛看到的就是问题、困难和压力，但如果你认为问题、困难和压力是一个企业领导人职业生涯中不可或缺的一部分，企业领导人的职责就是要处理问题，要解决困难，那么，你就不会感到辛苦了。”

2. 脚印

用友真正在市场立住脚主要靠 1990 年发布的两个产品：一是王文京开发的 90 版用友财务软件；一是苏启强负责开发的 UFO 财务报表软件。“到了 1990 年，公司已经发展到二十多个人，开头我既想管公司事务，又想做开发，效率很低。我在北图租了一间房子封闭开发，开头还可以，后来人们知道我在那儿，又去找我，我只好又搬到了八大处，封闭了一两个月才把产品做了出来。”

“意义更大的是苏启强负责开发的 UFO 财务报表软件，苏总从机关就开始研究报表软件。苏总智商很高，很聪明，开发出的 UFO 软件在当时无论从应用还是从技术来讲，都是最好的，取得很大的突破。UFO 的成功致使我们在财务报表软件上的优势一直保持到现在。当时，我们勒紧裤腰带在这个软件上投了 50 万。”

在软件设计上，学财务出身的王文京强调实用性和操作的简捷，而不是追求技术。“财务软件，不像系统或者支撑软件那样要特别强调性能，就财务软件而言，功能的实用性和适用性对用户来讲是最重要的，因此，很实用、很容易学一直是用友软件的特点。用友软件开发的指导思想是：实用性、先进性和可靠性，功能实用排在技术领先前面。”

王文京这种软件的开发思路可以追溯到 1988 年他为公司起名“用友”。“关于公司的字号我想了好几个月，想了很多名字，但一直都没有满意的名字。一天，我在《经济参考报》上读到一条很短的消息，这条消息说，美国软件市场上有一种叫作“用户之友”的软件最受欢迎，因为它

很容易学，很容易掌握，用户的界面很好。我马上就想到我们将要做的软件正是这种软件，于是，马上就给公司定名为用友。”对软件来讲，思想比技术更重要。

1990 年 3 月，“用友软件服务社”转办为有限责任公司，4 月，用友财务软件通过财政部评审。“能不能通过财政部评审，我们自己都没有把握，因为我们当时还是一个不起眼的民营企业。财政部在这方面的政策水平非常高，要不然也不会有国产财务软件今天的繁荣。”

1990 年夏天，用友办了第一期代理培训班，现在的连邦总裁吴铁当年在用友一手建立的代理制，为用友的营销网络建设奠定了基础。

1991 年，用友成长为财务软件第一，并占住第一的位置，一直没有下来过。“差不多两到三年，我们就要换一批主要的竞争对手。软件企业的发展轨迹是一浪接着一浪，浪潮来了，有的企业把握住了机会上来了，没有把握住的下去了，每一次技术的变革都是市场份额重新划分的时刻。对一个软件企业来说，跳上一个浪尖可能比较容易，把握住两个浪潮也是可能的，但是几个浪都要把握住，才是真正的挑战。”

“从最初的 DOS 版、网络版，到 Window 平台，到现在又有新的发展，用友没有潮起潮落，一直稳步增长的最重要的原因在于企业的均衡发展。软件企业的发展不能仅靠一个方面，要靠综合素质。仅凭技术取胜的公司在超高速发展之后陨落的例子，在高科技企业中比比皆是，所以，立足长远的软件公司必须在研发、营销、服务和内部管理方面都比较强，而且水准差不多，能够配合起来。单项冠军不行，必须是全能冠军。”

而且，“现在成熟的用户已经从原来偏重选产品或者技术，慢慢转向了选合作伙伴，特别是大用户，它要看你是不是一个立足长远、能够长久发展的公司。对于过几年就不见了的公司，不少的用户经历了太多的这方面的挫折。买软件和买家具是不一样的，买家具这次不行，下次换一家，软件应用有它的连续性。”

3. 分家

用友一直是第一，但不能说用友的发展过程中就没有问题。“1993 年，我们也投了一些精力在软件以外的行业，觉得行业外的诱惑很多，但是到了 1994 年就发现不对，必须要调整过来。”

“对用友来讲，多元化没有任何优势，我们的优势只是在软件领域。出去做了一把之后，跟没做之前的感觉不一样了。没有干的时候，总是觉得人家的山头比自己现在站的山头高，跑到那边一看，才发现自己原来的山头比人家的山头还高，发现各行各业都不那么容易。”

在软件行业外跑了一圈的王文京，在 1994 年提出“立足软件领域，实现产业化”的发展战略。“软件以外的产业再大的诱惑，也不去做了，因为软件产业本身就是一个很好的产业方向。”事实证明这个决策是对的，最近三年，用友的利润和营业额的增长都在 60%以上。

王文京把公司发展到 5 年左右出现的问题称为“青春期综合症”。“公司在上升，规模在扩大，综合管理跟不上很容易出问题。1992 年，我们公司也出现过人员流失，金蜘蛛前期的主要骨干基本上都是从用友去的。开始我心里比较难受，后来，我考虑清楚了人才流失是不可避免的，关键是能否在这种情况下不为此所困，能够继续把公司向前推进。1995 年，用友组建集团公司后，流出去的人才有一批回流了，因为公司有了更大的发展。”

王文京处理得最好的分手还是 1994 年他和当时的用友第二把手苏启强的分手。“1993 年时，苏总觉得建立软件销售平台是一个机会，希望做一做，开头我也参与了一些讨论，但后来我还是希望把精力专注在软件产品上，专心做产品开发商，不想再搞多元化了，因此后面我就不再参与了。”

“大家对公司后期的发展有不同的认识，就按照各自的思路分开去做，不一定非要绑在一起。就苏总而言，合作这么久，他也希望有一个独立发展的机会。这很好。”

“苏总在用友占很大的股份，他离开的时候，我们把他的股份买了回来，用友为此付了一笔

规模不小的现金，用友是我们共同创业的一个成果，该是苏总的就是他的。”

“对我来讲，支付一笔规模比较大的现金给公司的财务造成了一定的压力，但是保有了用友这样一个品牌和公司基础；对苏总来讲，有了这样一笔资金去创办连邦也有了一个基础。这样都很合适，可以说是一个‘双赢’的分手。”

“用友创办之初就有投资协议，明确规定了谁的股份是多少以及准确的比例，而且工商注册也很明确。1988年创业，我们可以挂靠国营企业，可以搞民办集体，但我们选择了最低的一种企业形式——个体工商户，并不是个体工商户的形式有多好，关键是这种形式产权是明晰的。做企业，一定要按一个明确的产权制度来做，否则大了以后一定会出问题。”

“我和苏启强是好朋友，直到现在还是很好的朋友，现在两家公司还是合作伙伴。我们同一年被分在同一个单位做同样的工作，一起做会计电算化工作，大家处得不错，我要出来办公司，要拉一个人，就拉苏总，因为我觉得苏总当时是最好的一个搭档，我们性格上有些互补性。”

4. 管理

渡过企业“青春期综合症”的王文京，把管理看得很重，他把软件企业的管理分为四个层次：①文化管理；②战略管理；③职能管理；④运作管理。

王文京认为，企业文化的管理是企业价值观的管理，是最高层次的管理。“软件企业的文化要强调创新，提倡宽松，在此基础上讲究纪律。像管劳动密集型企业那样的工头式管理一定不行，因为软件人员都是智力人才。”

“软件企业在组织结构上需要扁平和人员间的平等化，不能搞很森严的等级。因为软件人才并不比你差，很多方面比你强。用友的企业文化是：尊重、公平、实现；人际文化是平等、交流、沟通。”

“在强调宽松的同时，也要提倡团队和集团的概念，现在做软件企业，单靠个人或者少数人的力量已经不行了，个人英雄的时代业已结束。”

软件人才的流失像一把刀子，不时地把软件企业刺得遍体鳞伤，浑身是血。1992年被刺过一次的王文京认为，留住人才最重要的基础是企业的发展。“任何人选择公司，都不会选择一个没有发展前景的公司，每个人都希望自己所在的公司是这个领域的领头羊。因此，企业要向自己的员工详细阐述企业发展的前景，以及分怎样的步骤去实现它。1996年，我们做过一个新的10年规划，当时主要是从业务角度考虑要规划，后来，我了解到实际上这个规划在员工中的影响很大，员工其实是非常在乎自己所在的公司是不是一个立足长远、有发展远景的公司。”“目标的实现同样重要，这些年我们每年的年度计划都如期完成。1995年我们董事会制定的‘三年规划、两件大事’：软件收入过亿元，建成用友软件大厦，1997年都如期实现了，这对员工影响也很大，觉得公司的规划目标是能够实现的。1997年，我们又制定了新的‘三年规划、两件大事’：2000年软件收入5个亿；2000年前公司股票上市。”

“第二要给人才以舞台，就是给他干事的各种机会。软件人才都有自己的抱负，他们选择公司，不仅仅只考虑收入，还希望在这个地方能发挥专长，做出一些事来。因此，要在他发展的不同阶段，给他足够宽广的舞台，供他尽可能地发挥。我们要让人才认识到，在用友做出一个好的产品，已经不单单是公司范围内的事，它会有几万、几十万的用户，它在社会上有价值，甚至推动了我们国家这个领域的向前发展。在这一点上，我们和外企相比有优势，外企打工的色彩是很浓的，允许个人的发展机会很小。”

“第三是待遇。这是一个硬指标，对于来自外企的竞争，只能是你自己做得更好。我们每年的人力成本都是上涨的，这个没有办法，因为谁都要生活，公司应尽量通过员工的努力和企业的发展解决好大家物质生活的问题。我们新大厦原来规划的23个停车位，现在都满了。”

“第四是文化。就是要有一个符合软件企业特点的企业文化，让员工工作起来身心愉快。”

5. 产业

1988 年，王文京创办用友的时候，根本就没有想到过软件会像汽车一样成为一个产业。“我只是感到软件在世界上很有前途，财务软件在中国会有发展的机会。”但王文京对民族软件从来没有悲观过、失望过。“重要的不是现在的起点是高是低和现在的规模是大是小，重要的是要去做。绝对不要怕，哪个企业都是从小发展起来的，坚持下去，一定会有大发展。”

在王文京看来，在应用软件上民族软件有挑战国外软件的实力。“组成软件产业的三项战略资源是：人才、市场和资本。市场我们比印度要大得多，印度内需市场很小，美国软件能发展起来，就是因为它有庞大的国内市场，中国的市场在未来没有问题；人力资源我们很丰富，我们还存在人才的结构问题，但这是要靠发展才能解决的问题，我们发展软件的时间太短了，所以，我们会缺系统分析人员和项目管理人员，这些问题随着发展可以解决；资本问题本来被看作一个很大的问题，一年以前，我还不敢说资金没有问题，但是最近一年，特别是最近半年，完全改观了，无论是国内资本还是国际资本，都在往中国软件上面投。”

所以，王文京承认用友最大的挑战来自国外的厂商，但还是对自己的竞争力有信心。“在中低端上，国外厂商对我们影响不大，威胁主要是在高端上，但国外软件在高端上也存在产品的本地化问题以及服务支持体系本地化问题。”

“不是说，有资本就可以做一切事，资本优势就是压倒的优势，对于一个软件公司而言，更重要的还是人。现在不乏有这样的企业，它有很多钱，也想投资做软件，但是如果没有合适的人一样做不成。在美国同样有钱的不会就微软这几家公司，而且微软开始真没有多少钱，但微软只有一个。”

【简历】

1964 年 12 月 15 日出生于江西省上饶市，后用友总裁。

1979 年 9 月～1983 年 7 月，在江西财经大学读书；

1983 年 8 月～1988 年 10 月，在国务院机关事务管理局财务司工作；

1988 年 10 月 15 日，从机关辞职，与苏启强合伙创办用友公司；

1992 年 11 月，被评为“中国优秀民办科技实业家”；

1993 年 2 月，当选为北京市政协常委；

1994 年 9 月，被评为“中国优秀民营企业家”；

1988 年 2 月，当选第九届全国人大代表。

十、希望集团总裁：周明陶

周明陶的今天是周明陶自己给自己安排的。如果他不是一直在奋力改变着自己的境遇，不是以不到 5 年的频度更换着自己的发展空间，那么，他极有可能在人生的某个阶段停顿下来，仅成为一个默默无闻的电子仪器技术员、计算机维护技术员或者一名科学院研究人员，但他最终成了希望公司总裁。

周明陶不喜欢把偶然的因素说成必然的结果，他认为人生“真正要学会的，是在偶然中抓住机会，并一步一步走向成功”。

1968 年，周明陶从哈尔滨工业大学毕业，因父亲是上海开绸厂的资本家，他“只能被分在没有保密要求的地方”。这样，大学毕业生周明陶在“五七干校”一呆就是两年，最后他没有像大多数人那样被分配到公社中学教书，是因为周明陶在偶然之间显示了他的智慧——

周明陶所在干校拉酒糟的车出了车祸，第二天还要出车，但谁也不敢去。周明陶心想“哪会第二天还翻车”，就主动报名出车。第二天只有两个学生去，其中一个是周明陶，后来，县组织部

因此觉得周明陶这个学生不错，不娇气，就把他分配到了县电机修配厂。

在黑龙江巴彦县电机修配厂，当了4年技术员的周明陶干出两个电子产品，使这个电机修配厂更名为电子仪器厂。但周明陶并没有安分于县城的狭窄空间，他把寻找机会的希望寄托于母校，因为周明陶知道，自己“在学校读书是绝对的尖子，哈尔滨工业大学也觉得这样好的学生分到县城不是很合适”。周明陶的判断是正确的，学校很快出面为周明陶联系到了机械部第一设计院。“对机械部第一设计院来说，是从哈工大调来了我和我爱人；而对我来说，是从巴彦县城调到了设计院。如果直接从巴彦县调到机械部，人家知道我是怎么回事，不会要我的。”

1974年机械部第一设计院的工作机会使周明陶进入了计算机领域。周明陶先到天津培训了三个月，跟着工厂调试了两台机器，因为周明陶“那时候年青，一下超过了所有一起去学习的人”。在机房里面，周明陶能修理任何一种设备。在那个时候，周明陶就意识到计算机真正的核心是软件，并写了一个计算机绘图接口程序。那时候计算机非常不稳定，停一次电，要维护两三天才能恢复，周明陶在设计院应该说很有用武之地。

但是，周明陶很快意识到计算机在设计院里只是辅助工具，如果他的理想只是帮助设计院做结构计算，在设计院还可以，但如果想在计算机方面做出成就，却要另寻出路。34岁的周明陶最终于1978年考上中国科技大学计算机系研究生，又一次找到了自己的新出路。在研究方向上，周明陶选择了当时计算机行业一个非常先进的领域——数据库机器。因为当时数据库数据越来越大，通用硬件在作检索的时候，可能需要用几个小时才能检索到要寻找的目标，因此需要一种硬件检索机。

但从事这个研究方向没多久，周明陶就敏锐感觉到硬件检索并非大势所趋。他看到了硬件发展很快，“并不是非要用硬件的专用设备来解决检索问题，硬件的通用设备也能解决问题。”

于是，周明陶就逐渐把研究方向向数据库管理系统转移，主要研究在网络环境下数据库管理系统的检索部分。

1. 我们根本不叫学者

但dBSAEⅡ进入中国以后，给了周明陶很大震动。“如果我们完全重走人家走过的路，而又没有那样的应用背景，就根本跟不上人家。我们想了半天，费了牛劲，每天晚上加班，搞了一个数据库管理系统；和国外同类产品一比，我们根本不叫学者。”

1981年研究生毕业，留在中科院计算所的周明陶尽管是他们那一批研究生中唯一一个所学术委员会委员，在学术上已经有一些地位，而且计算所对周明陶他们也很重视，希望他们在青黄不接阶段挑起大梁。周明陶却认为，这种重视过了头，“老一辈希望我们搞第五代计算机，太不现实”。

周明陶要做应用，一方面是因为周明陶觉得自己做不出来配得上学者称号的产品；另一方面是因为周明陶明白自己年纪相对较大，已没有时间再像二十多岁的人那样从头做起，而他自己的优势在于有很多应用背景。

但“当时在计算所谁也看不准到底是搞研究好，还是搞应用好。谁也弄不清楚，应用到底该应用什么东西好。这说明应用产品的开发不可能在研究所进行，必须在企业，因为企业接触所有的应用，面对的就是市场，就是客户”。

“计算所当时山头很厉害，都是权威，导师和导师之间隔阂非常深。”周明陶他们那一批研究生打破导师之间的隔阂，每个星期三晚上聚会一次，每次聚会有一个人讲他的研究成果以及所在研究领域的新动向。可是，“沟通没多少时间，大家就开始讨论怎么改革，怎么才能发展，怎么样的机制才行，这就导致了办公司”。

2. 从计算所出走

周明陶等16人脱离计算所的想法，起初并没有引起足够的重视，只招来“他们想挣钱”的议论。“我们不在乎，想挣钱，也没有什么了不起，他们也想挣钱。”周明陶他们真正引起上下震

动的举动是向所长宣布："如果所里不同意办独立的研究所，就集体辞职。"现在周明陶笑着说："其实是假宣布"，目的是引起注意。

当时的院党组书记严东生批示："痛痛快快地让他们成立一个独立的研究室。"研究室还是没有脱离研究所，并没有达到目的。

此时，周光召院长从国外回来，听到这个情况，用了一个星期时间，找计算所所长、科学院技术学部主任以及行管局等有关方面沟通意见。最后"找我们全体谈，我作为发言人，跟周院长谈。我们开始是申请办独立的研究所，周院长说：'申请办研究所现在很困难，原因是要科委评估和办各种手续，难度比较大；如果你们想办公司，我支持你们办公司。'"

"当时，还看不清中国下一步发展方向是不是向市场经济走、办公司是长远之计，还是权宜之计。科学院办的公司基本上以挣零钱为主要目标。所以，我在办公室打电话办执照之类的，办公室里的其他人就笑话我，他们觉得办执照好像办一个修鞋摊子一样。"

3. 初衷很不一致

1985 年 1 月，41 岁的周明陶又一次彻底改变了自己的人生轨迹，挂帅办起了公司。但周明陶立刻尝到了办企业难的苦头，他们本来在计算所想好的所谓"技术驱动"，在市场上一试根本派不上用场。"我们 13 个人搞了 19 个项目，在科学院系统里面、在国家电子振兴领导小组办的展览会上，评选获奖，绝对数字最大，但头两年我们几乎没有什么营业额。我们太不熟悉市场，太不知道市场是什么。"

"我们做了一个 5/8 转换卡，公司里所有人都背起书包，到全国各地推销，到处跟别人讲这个东西怎么怎么好。但一试用，马上发现我们的产品意识是极弱的。我自己用的时候，特别好，一点毛病没有，在人家那里一试就出毛病。后来发现是产品电源敏感度太高，把它放在 13 个不同地区、不同电源做测试，结果完全不同。"

产品不行，做任务。"而我们的竞争对手是大学里面的人，他们什么费用都是国家的，做任务对他们来说，只是挣零花钱。而我们要挣发展资金，我们怎么跟他们竞争？"

"搞项目，我们为国家统计局一个项目做了两个人年，仅得到几千块钱。"

"我们都是搞技术的，我原来搞汉字系统开发，HDOS 最初版本就是我在计算所搞的一个版本的移植。我们曾经提出过'全攻全守'——需要开发的时候，我们全体投入。后来发现根本不可能，这不是搞企业。"

面对于此，一起从计算所出来的人有四五个人回去了。其实"办公司，大家的初衷和想法很不一致，有的人觉得办公司是一条路，至于这条路该怎么走，则要不断摸索；而有的人则以为办公司就是结果，有了这个结果就会立马成功，一旦发现这个结果离想象的很遥远，就离开了。公司第一年，最大的问题是发生了大规模的分离。"

"1985 年 1 月份办的公司，到 1986 年 1 月份，人就分开了。这也是好事，使认识到这条道路很难很难的人继续做下去；使只是凭一种热血沸腾搞公司的人及早地离开。"

做企业的周明陶感到了自己权限和责任的变化。"原来什么事情都是靠别人，这一下全变成了自己作决定。以前我是一个特别能出主意的人，出完主意，不管别人怎么决定，怎么做，都跟我无关；如果决定让我去做某个事情，我就去做某个事情。可办公司以后，我就没主意了，因为此时再不是我出完主意就算完事的时候了，而是要我决定究竟用哪个主意，而且要把这个主意操作成功才行。"

4. 不做生意无法了解市场

面临窘境的希望公司，在 1987 年开始意识到不做生意就无法了解市场，就没法和用户接触。

但做什么好？周明陶选择了 CAD，这个决策是基于其他公司都搞不了 CAD。"当时还没有大批技术人才出来搞公司，出来搞公司的人基本上是研究所认为不适合搞研究、不能搞开发的

人。研究所里搞CAD的人，根本不承认PC机可以做CAD，认为像AutoCAD这种产品只是一个游戏，一种演示。”

针对当时应用计算机画图的人学的是俄文，希望公司很快开发出了AutoCAD汉化版，同时推销有关的绘图机和数字仪设备。“这一年使我们翻了身，也认识了市场。”可“当时我们不知道版权，我们以为汉化是合法的。AutoDesk公司要起诉我们，据说，在美国商务部给中国的名单上我们曾经排在很靠前的位置。后来，他们看重我们有开发实力，愿意让我们帮他们推广AutoCAD，这样我们就变成了他们的代理。每卖一套汉化版AutoCAD，我们得先买一套英文版AutoCAD，他们给我们一个相当便宜的价格。当时也有人说：‘不要理它，中国跟他们没有这种协议，根本不要在乎。’但如果我们不尊重他们的知识产权，他们以后就不会把我们看成伙伴”。

1985、1986年，周明陶没钱，也不敢花钱，更不敢向银行借钱。周明陶学会使用银行里的钱要感谢1987年银根较松。当时是银行找公司放款，周明陶“顾虑到期还不了怎么办”，银行就说，可以试着贷贷看，有些项目可以做。周明陶第一笔生意向银行贷了20万元，进了10台设备，在进这10台机器的时候，希望公司已经找到了几个买家。机器出手后马上把银行的钱还掉。这一次的成功使周明陶“发现这是一条好路，当年就向银行贷了700万”。

一做上生意，周明陶就发现资金能在周转中增值，只要流通就有钱。“我们不再想方设法弄课题，要一点钱，没有任何意义，花了很多功夫，最后搞出的东西，还不知道有没有市场，何苦做？”

办公司前，周明陶对理财一窍不通，发了工资往抽屉一放。“1987年盈利不错，我整天想真的挣了钱吗？问财务，他说的话我听不懂，我说的话他听不懂，我太不懂财务。”

周明陶学会财务后，也要求每一个事业部经理都能看懂成厚摞的财务报表，能够明白利润到底是在什么时候出现，知道钱永远不能停下来。“有些年轻人想去学MBA，现在学MBA，还不如先看懂财务报表更现实有用。”

在做生意的过程中，1992年，周明陶体会到产品和公司联系起来靠的是品牌，1996、1997年，认识到了规模重要。“滚动发展，规模不起来，必须多方融资，强投入。”

5. 等得起

现在业界风头最劲的是以联想为代表的硬件公司；在民族软件上，我们看到的希望越来越小，希望公司作为一个软件公司希望何在？周明陶态度明朗——要等。“硬件公司几年前也曾有过看不到希望的状态。现在硬件等到了PC制造标准化和没有技术壁垒的机会，上去了。软件也会等来机会。”不知道这个机会是不是不远的将来，国民经济信息化深入发展，需要的应用软件在数量上成指数增长。

在UCDOS上，就能看出希望公司是一个等得起的公司。1987年，希望公司HDOS获全国软汉字系统第一名，在这个基础上希望开发出UCDOS1.0，此版针对COLOER400显示卡设计，可以显示25行汉字，当时的CCDOS只能显示14行。1992年的时候，希望做出了2.0版，但当时正是汉卡如日中天的时候，“2.0没落了”。但希望公司并没有放弃中文平台的开发。系统部继续在做UCDOS，另外一个小组在做OK—DOS，另外还有好几个其他DOS。1994年，硬件性能显著提高，软汉字系统市场重新走俏，希望公司适时地推出了3.0版，一举占领了DOS中文平台绝大部分市场，成为中国软件业界最有影响的软件之一。在汉字系统上希望公司等着了。

在希望图书上，周明陶要慢慢地等着别人理解。在等的时候，他们并没有放弃继续做。

“图书能够做下来是一种考验，一种锻炼。因为我们没有出版权，成为众矢之的，仿佛我们做了很多坏事。一扫黄打非，就来希望公司查我们。不管怎么来查，我会硬着头皮，跟秦人华一起跑中宣部、新闻出版署。人家另眼相看，我们好声好气地和他们讲，讲我们是怎么怎么一个情

况。这一两年来，他们对我们看法完全变了。任何一个国家管理部门只要真管到我们这里，一段时间以后，他们会完全改变看法，认为我们在做利国利民的事情。”

“因为没有出版权，我们一直夹着尾巴做人；如果我们有出版权，现在年营业额2个亿以上没有问题，做到中国第一，也没有问题。”

在等待的过程中，周明陶认为不应该怨天尤人。“这个产业没有到这个规模，国家不会想这些事。政策上，我们当然也希望国家有一些采购民族软件的政策，在电子部、科委开会，我不断地提这些意见。但提管提，自己心态还要很平衡，还不能靠它。软件增值税，一事一议还是能解决一些问题，我们不去争取那些大政策，需要国务院批的东西根本不要想；我们去争取一些税务所长就能同意的东西，那多好啊，实实惠惠就把利益得到了。”

6. 能用年轻人绝不用老人

周明陶坚持这个用人原则是为了给年青人创造更多的发展机会。“待遇比较容易做到，我们有钱可给，难的是了解别人需要的机会是什么。有的人想在研发产品上发展，有的人就想做管理。中国人一般不愿意把自己的想法非常公开地说，费你琢磨半天；而且你琢磨清楚以后，还要告诉他，还不是我琢磨出来的，是我考虑的，你应该怎样怎样，那他就会心安理得地接受了。”

周明陶认为，年轻人思维敏捷，没有固有的束缚，“老人不可能脱胎换骨了”。但周明陶同时规劝年轻人不要着急：“成功的年轻人，愿意一步一步走，愿意在实践中锻炼。在国外，8年才可以做合伙人，而我们一些年轻人恨不得第一天就自己办公司。”周明陶还认为，年轻人“不能想做什么就做什么，不想做就不做，要有责任感，要能接受别人的想法”。

对过了30岁、前景比较好的年轻人，周明陶开始有意识地培养他们从具体的开发和市场工作向管理、组织、战略方面转移。周明陶十分得意于他们吸纳了像UCDOS作者鲍岳桥这样的年轻人才。“这些年轻人也希望依附在一个大的公司把这个事业做大，对我们来说，永远需要选择最有实力、最能发展出最好产品的年轻人来发展自己的产品。”

【简历】

1944年10月18日生于上海，1968年毕业于哈尔滨工业大学电机系，1981年毕业于中国科技大学研究生院。

1970年至1974年，在黑龙江省巴彦电子仪器厂任技术员；

1974年至1978年，在机械部第一设计研究院任技术员；

1981年至1984年，是中国科学院计算所助理研究员；

1985年至今，任北京希望电脑公司总裁。

十一、科利华集团总裁:宋朝弟

1. 量子力学与相对论

这是因为“我们所处的社会,特别是我们所在的软件世界,已不再等同于原来的物质工业社会,因此,也就不能再用17世纪牛顿经典力学的观念来解释这个高速发展的信息社会。我们新的世界观和方法论应该是相对论和量子力学。但现实是,我们大多数人并没有随着社会的变更而改变牛顿直接因果关系式的思维”。故转变观念被凸现得最重要。

“高速度和软件的非物质性是我们采用相对论和量子力学的思想方法解释软件世界的理论基础。软件和信息的世界体现为波粒二相性,其物质性较弱,因此这个世界不遵循牛顿力学原理,符合量子力学不连续、跳跃和不可测原则。”

宋朝弟论证软件世界的不连续性,使用了微软发展的例子。“如果软件的发展是连续的,那么就没有今天的微软,就没有世界首富比尔·盖茨。在牛顿的社会中,大家认为发展是渐进的、不可跳跃的。今年比去年增长30%,明年再在今年的基础上增长30%,这种渐进的结果是比较容易被接受的,但软件是跳跃的。”

的确,五年之前谁听说过Netscape,它今天能使微软伤透脑筋;两年之前,谁听说过Yahoo,而现在每一个时髦人士都不敢说自己没有用过Yahoo。

因为软件世界的发展是跳跃的,所以宋朝弟无法预测CSC的未来。“照传统观念,如果我不宣布一个对明年的预测,人家会说我没信心。”

但“软件企业的销售额和它的利润高低直接取决于市场需求,和生产过程没有多大联系。只要市场有需求,软件可以无限制的复制。而在牛顿工业化的物质世界里,发展和生产过程有着直接的联系。比如电视机生产,即使现在市场突然增加了100万台的需求,你能生产出来吗?你一时生产不出来!物质的生产是不可跳跃的,它一定是连续的。我们可以预测长虹明年的最大产量,因为它的生产线是一个定数。但软件不一样,我们就怕没有需求,一旦我们找到了一个好办法把需求刺激起来,一个晚上,光盘生产线可以压出10万套软件。如果是卖使用许可证,只要签一下字,就可以生产出无限多个”。

软件的生产过程可以跳跃,那么决定软件产量的市场能不能跳跃呢?如果市场是不可跳跃的,那么软件的发展也不可跳跃。

宋朝弟一贯的观点是:软件市场不是一步一步开拓的,而是可以跳跃的。“市场不是今天10套,明天20套,后天40套,因为需求不是连续的。我们不知道什么时候会突然产生一个好想法,一下子就把需求打开了。举例来说,前不久,我们推出考大学有保险促销方法,售价1800的软件一天卖了1000套,很短的时间内卖了一万套,跳跃了。这个跳跃点来自于一种灵感,一种策划。而灵感和策划是不连续的,是跳跃的。”

盗版也是造成软件企业发展不可测的因素之一。“一个很好的软件突然被盗版了,想好的是10个亿,一下就变成了1000万。物质产品的‘盗版’也存在,但假冒伪劣的模仿也是渐进的,不可能把你的市场一下子冲销掉,而盗版可以在一夜之间让你的市场全部没有了。”所以“做计划,其实没有意义,只要坚信社会在向信息化进步,方向是对的。在前进过程中,我们不断地调整自己步伐就行了。”

所以,“在软件企业只能有规划,不能有计划;所谓的规划就是一种笼统的感觉”。

2. 观念大于一切

在宋朝弟看来,软件要发展首先要否定原有的观念。“只有在相对论的指引下,才可能找到原子弹,牛顿从来就没想过有原子弹。”

而宋朝弟的当务之急就是在量子力学观念的指引下,掌握软件的核武器。“在观念、思想、

方法、行动四个要素中，我们把行动看得最弱。因为在信息社会中，你不需要‘动’很多东西，关键是要在一个正确观念的指导下，产生一种思想。思想具体化以后，想出一些办法。真正要做，就是几个动作的问题。因此，在我们企业中，观念的灌输是最重要的前提和基础。观念通了，具体事情好商量；观念不通，具体事很难商量。事情想清楚了，做起来不难。不管多大的工作量，只是人力和时间的问题，总能实现。”

但“有资金，没观念，资金可以消耗光。没观念引导，可以做成一个好产品，但第二个产品不一定好。没有共同观念的队伍，待遇好时，能凝聚一批人，但总有遇到困难、遇到波折的时候，那时，队伍还能挺得住吗？”“在传统牛顿的认识论里，过去决定将来，历史能告诉未来，但 90 年代以后，已不再是今天具备了什么素质，明天就一定会有什么结果。决定论认为，从开始就有结果，这都是牛顿的东西，量子力学不谈这个。我脑子里突然冒出了一个火花，是没有因为所以的。我们企业的进步不是由过去决定的，而是我们每一天都在进步。”

宋朝弟的机会观和世界观紧密相连。“当很多机会和你现有的观念矛盾、冲突时，你不会觉得它是机会，但你若换个角度来看，你就会发现它的确是机会。不要埋怨周围的环境不好，不要说自己命不好，没赶上机会，换一个角度来看世界，你马上就会发现，你面临着很多机会。你的思维一旦改变以后，你就会发现你的能力加强了，你几天就能起来。人不前进，是自己束缚了自己，不是自己能力不行。”

宋朝弟对大学所学知识本身持否定态度。“我们在大学里学的知识本身一点价值都没有，只是学到了一种信心和方法。因此，不论你选哪一个学科，都能搞管理，都没有问题。管理跟管理学本身没有关系，因为我可以学习，而且知识在不停地变化，每天都有大量的新知识生成，生成的速度远远超过原来所有知识的总和。怎么办？你只能是不断地去学，跟上这个步伐。”

“人必须主动地挖掘自己的意识，去感受社会的变化，这最重要，而不在于经历；你经历得再坎坷，再辉煌，再崎岖，都没有用，没有观念指导，下一步还是不知道怎么走。”

3. 抓住灵感

在宋朝弟的新观念中，软件的跳跃性发展取决于灵感。宋朝弟的灵感是怎样来的？“一旦有了感觉，你就要立刻抓住它，深入地展开，把一个很缥缈的东西，迅速变成实在的纸上的东西，然后，再变成实际行动。迅速地把灵感固定下来最重要。每个人都会有很多灵感，不是没有灵感，而是你没有把灵感固定下来，结果大家都认为你没有灵感。”

“为什么你没有把灵感固定下来？观念在起作用，没有先进的观念指导，你总觉得自己产生的灵感有些虚，不可思议，就不往下想了，更谈不上抓住，其实灵感就是那些不可思议的东西。”

“落榜赔款”和“上大学有保险”都是刺激 CSC 跳跃的灵感。让我们听宋朝弟细说这个灵感的产生。“你的用户不懂计算机，听不懂软件，讲演也不爱听，你的软件再好，他也理解不了软件好在哪里，但用户可以懂他懂的东西。家长最懂考大学，所以，你只要能让家长相信 CSC 能确保孩子上大学，他就会买你的软件。家长买 CSC 家庭教师不是在买这个软件本身，而是在买孩子上大学的希望，这个希望每一个家长都有。怎样保证家长相信你呢？你要向他承诺考不上大学，赔款 2000 元，家长一听就动心了，他们会想，不管真假，敢这么说，就说明这东西也许有用。今年，我们更进一步，有保险公司担保你上大学，和 CSC 没有关系，更可信。”

“最新的灵感比什么都重要，比经验重要多了；千万不要被我们的经验所束缚，我们经常把我们最成功的经验否定掉，不要它。”

4. 科学与艺术

在量子力学观念的指导下，宋朝弟认为，软件企业的科学性变得越来越弱，艺术性变得越来越强。“软件是科学和艺术的结合。传统物质生产特别讲究科学，讲究过程严谨、社会调查和分析；而艺术讲究一个点上的感觉，讲究突然性、偶然性、创造性和个性。艺术是推导不出来的，它得躺那儿想，坐那儿侃，突然冒出一个灵感，抓住它。艺术是没有道理的东西，在艺术上没有

因为和所以，说这幅画值钱，它就值钱，为什么值钱？不知道。感觉值钱就值钱。管理太规范了，艺术就出不来。所以，有时候要有意创造一个不规范的环境，这有利于创造。”

有鉴于此，宋朝弟认为，软件企业的管理不仅是科学，也是艺术。传统工业化社会的零缺陷管理、末日管理讲究控制、限制，上下级关系分明，有层次，有责任。软件企业的财务部门、生产包装部门还是要延续这种管理。但在需要创意的地方，要为大家创造一个宽松的环境，让大家有创造的欲望，有坐到那儿就能产生灵感的欲望；要引导大家去思考很多问题，思考到一定的程度，火花就能冒出来。

“在软件部门，不能有很多规章制度，这不行，那不行，什么都不行，怎么创造？！什么都行，只要你敢失败，敢承认失败，能吸取失败的教训，下次不再犯同样的错误，你就随便失败，一定要让你试一下。当然，这里也有一个前提，就是要客观地判断自己的对错，不能错了还死不承认。在软件行业当中，很多事情是不可测的，谁也预料不出来，所以，错是必然的，不是偶然的。恰恰是通过错学到的东西，才可能是真正有价值的东西。”

宋朝弟坦言自己经常出错：“我每一步都可能错，但我马上就能换一个角度，换一个方向走，随时准备调整方向。你只会直着走，肯定会犯错；要不断地调整，这样错误才可能减少。”

5. 怎样跨越悬崖

宋朝弟为自己身上不怕失败的冒险精神感到自豪。“决心到了一定程度，投入到了一定程度，也就不失败了，最冒险的方法可能是最安全的方法。不哆嗦，就没有风险。跨越两个山崖，越犹豫，越要掉下去。坚信自己能过去，一跳就过去了。”

1993 年 12 月，宋朝弟突然来了为家庭做一套 2000 元软件的灵感。公司 10 多人开始论证，会议从下午 3 点一直开到第二天早上 3 点，除了宋朝弟，所有人都持否定态度。理由是，家用电脑不普及，2000 元的价位家庭承受不了。此时，宋朝弟对他的副总们说：“你们能不能就说行，我的决心已经定了，不行也得行。明天你们大家就要出去安排家教软件的各项工作，开发人员若都是带着你们的这种不行意识，当然做不出好的产品，也不会努力去做。”CSC 电脑家庭教师就这样被坚持下来了。如果当时不坚持，就没有家教这个软件。“决策是少数人的决策，因为大家不是在同一个观念下看问题。”

1991 年，做校长办公系统也是这样。宋朝弟们满心欢喜地和 101 中学的校长聊了一个下午校长办公系统该怎么做，临走校长送给宋朝弟一句话：“五年以后再做吧，不着急。”但宋朝弟坚持立刻就做，第二年就取得了成功。

宋朝弟认为，用中庸之道解决高瞻远瞩和脚踏实地之间的矛盾时，所采取的办法是在脚踏实地和高瞻远瞩之间取一个平衡；脚踏实地做得好一些或者高瞻远瞩做得好一点的方法没有丝毫可取之处。宋朝弟的方法是当高瞻远瞩的时候，真正看得很远，很有远见；回过头来做一件具体事情的时候，又不受任何干扰，把具体事情做得很好，只脚踏实地的人只是一个好的员工；只会高瞻远瞩的人只是一个好的侃爷。

6. 我们需要竞争对手

宋朝弟认为，CSC 在一两年之内不会有强有力的竞争对手。“CSC 需要竞争对手，我们充满信心地希望有竞争对手。我们自己一家做家教市场太累，投入很多，但影响不那么大。”

“中国的财务软件有 100 多家往里轧，用户感觉到是使用财务软件的时候了。我们希望有 20 多家有实力的竞争对手同时炒家教市场，不希望小公司的低劣产品把家教软件的口碑做坏了。”

宋朝弟大方地邀请竞争对手参与竞争，是因为他对自己的实力有充分的自信。“CSC 有 70 多位教师组成的教研中心，如果竞争对手没有一个由优秀教师组成的教研中心，就不要想和 CSC 竞争。教育软件不仅是软件，而且是教育；软件只是一个载体。只有教育内容好了，才可以说是一个好软件。不在于你软件做得多么好，而在于一定要有教育内容的保障，一定要有一批

优秀的教师，而且这一批优秀的教师还要有全身心的投入和责任感，才可以把内容做好。现在很多企业聘兼职教师做家教软件，采取“我给你钱，你就去做这件事情”的方式。在教育上，在精神上，钱是不管用的；只有当人全身心地去追求的时候，才能做好。仅仅用钱交换是做不出好题来的，大家会应付你。”

另外，“在设计指导思想上，如果不能深刻体会用户的需求，理解教育软件的本质，没有突破，你也只能跟着别人走，成不了大气候”。

宋朝弟有过竞争取胜的经验。“校长办公系统是我们1991年做的第一个产品，1993年底面临着一场激烈的竞争，来了20多家，都在教育报上打广告。那时候，教育报的广告都排不过来，天天都是校长办公系统。这时，学校能感觉到，上校长办公系统是时候了。市场起来了，而这时，我们有杀手锏。1993年5月1日，我们推出了一个特殊政策——买软件送硬件，一下就卖了1000套。别人根本就卖不动，等他们也跟着卖软件送硬件时，已经来不及了。”

【简历】

1961年10月15日生于哈尔滨。科利华软件集团董事长兼总裁，中国计算机教育奖励基金会副理事长。

1978～1983年就读于中国科技大学物理系，毕业后在哈尔滨电工学院任教三年。1986～1989年就读于清华大学激光物理专业并获硕士学位。1989年放弃了出国留学机会，开始中国教育软件的探索之路。

科利华现已成为中国目前最大的教育软件公司，其开创的教育专家、技术专家、教育主管部门三结合的软件开发模式，被业界称为科利华成功的秘密武器。由于科利华的成功和影响，更被美国《商业周刊》称为中国软件市场的“决定性力量”之一。

十二、海星集团总裁：荣海

荣海喜欢他的手下称呼他荣老师，喜欢老师这个称呼并非是怀念大学里教书的教授生活，而是因为觉得“荣总这个称呼很商业味，里面包含了太多的关系——经济的关系、上下级的关系等等，太复杂”。荣海认为，人和人关系比较简单一些好，这种观点可能来自于1990年他受到的那次伤害。

做过8年教师的荣海，曾经一度崇尚以自己的实际行动感化手下。“相当长一段时间，我崇尚人格魅力，希望我的宽容能够感化手下。海星很多人都是冲着荣老师来的，对这我很自豪。”

但荣海后来却要建立起制度进行管理。“过去能够感化手下，是因为你能面对面见到他，面对面给他讲道理，所以你的那些东西能够打动他。你在那扫地，他就会认为他不扫就不行；而现在你扫地，又有多少人能看到？因为企业太大了，所以只能靠制度。”

但真正使荣海觉得不能只有老师的循循善诱，而必须建立起制度，必须集权，必须“一个人说了算”的转折，还是1990年年底公司经历的那次巨变，以及那次——

1．为“海星是大家的，大家都有份”所付出的代价

1990年，西安的冬天特别冷，冷得让荣海终生难忘。年底，当一直在深圳忙着跑生意的荣海风风火火赶回西安的时候，等待他的却是公司三个副手趁他不在的时候早已酝酿成熟的瓜分公司计划。就因为荣海在创建公司时曾经说过“海星是大家的，大家都有份”，他现在就要为这句话付出代价——“公平分割，各得一份”。尽管当初创立海星时，3个副手没有投资一分钱，所有的投资是荣海投的3万元。但荣海还是很君子地恪守了自己当初的诺言。

就这样海星几年来积累的100万自有资金被瓜分一空，剩下的只是海星这块牌子和一些旧机器，公司核心层4个人除了荣海都走了，大部分客户也被带走，普通员工20人走了一半，

"他们有的是自己想当老板，有的则是小富即安，想把钱尽快地抓在手中，不愿意再冒险"。

当时先走的两个公司核心层埋怨后走的一个人说："如果你和我们一起走，客户就会被全部带走，荣海肯定也完了。"钱已经分给他们了，还这样地"斩尽杀绝"，不能不令荣海愤怒。

这件事使荣海明白：钱能够把同学、学生变成陌生人。利益分配不好，能把铁一样的团队"分"垮。

这件事给荣海的教训是："做事情一开始就先要把话讲清楚，不能靠哥们义气；决策要集中，重大事情不能以少数和多数来决定，公司只能有一种声音；留下来的人，可以给很高的工资，但全都与产权无关。"

这三点荣海坚持了很多年，直到后来他认为他已经建立起健全的制度和游戏规则，再也不会出现 1990 年的"动乱"以后，才在决策和股份上有所松动。

尽管受过人算计，但海星要发展事业就必须依靠人才。所以荣海感慨，现在企业遇到的最大困难是"找不到真正合适的人才。资金很困难，但总还能想出办法，但人就比较麻烦，不是一天两天就能够提高素质的。"

当一个人德才不能兼有而德不够时，"我就看制度是否能制约他，我是否能逐渐感化他，如果能，我还用他。如果他德太差，我的制度也没办法制约他，他的负面影响太大，即使他暂时能给我带来很多利润，也不能用，因为他会带坏一个队伍。对于海星现在来讲，一笔生意赚不赚钱，并不重要；相反，风气正不正太重要了。队伍垮了，今天赚的钱，明天也会赔完。"

荣海认为，年轻人的缺点是"不能客观地看待自己，总是站在自己的立场上要求别人。总是认为所有的事情都只能由自己一个人干。总认为自己有多么能干，多么了不起。总要求别人尊重他多，反过来他尊重别人少。成绩越突出越容易不尊重、不和人合作"。

荣海看到的年轻人身上的优点是"敏锐，好学，喜欢挑战"。

荣海吸引人才的策略分三个层次：对一般的员工主要是考虑以各种保险为主的福利；对中层，给他们比较好的收入和住房；对高层管理人员，在解决前两个问题以后，再解决股份。

1990 年事件没有使荣海一蹶不振的原因，荣海认为是"有知青那段艰苦生活垫底"。

2. 躺在树上数星星

1974 年，16 岁的知青荣海在写血书下乡的第二天就学会了喝酒。那天，他们去 40 里外的山上砍柴，下山时，实在是没有力气了，就连人带柴滚到了山下。刚好滚到了山脚下的一个杂货店旁，就打了酒解乏。当时的酒价荣海记得很清楚："一两酒 7 分钱。"

由于荣海他们年龄还小，不太会过日子，做饭用粮没计划，出现过一天农活干下来，回来时，却发现无粮做饭的窘境。于是，只能扛着锄头，返回地里晒太阳。有了没有饭吃、没油灯点的日子垫底，今后再面对任何困难，荣海也会泰然处之："大不了，没饭吃，饿肚子。咱们饿过。"

尽管知青的日子很苦，但"知青这段生活最难忘。20 多年过去了，那个时候的每一天，现在睡在床上都能想起来，每一天的记忆都非常深刻"。

知青生活培养了荣海性格中的坚韧和吃苦耐劳精神，使荣海为人没有很张狂的一面，教会荣海懂得了什么叫宠辱不惊。荣海直到今天还没有怎么考虑过享受，他现在来北京只住 135 元一天的旅馆。荣海绝对不是住不起五星级的宾馆，而是经历了"没有饭吃，苦到没油灯点"的日子以后，荣海的俭朴习惯总是让他觉得现在无论多俭朴都"比我在农村好多了"。知青的荣海是个文学青年，他写诗和小说，是所在地区小说研究会的成员。海星集团这个名字，就脱胎于荣海后来在复旦大学参加的"海星星"诗社。

16 岁的荣海在农村单调的夜晚时常躺在树上数星星，此时他有对未来的憧憬，也有对未来的迷茫。但无论如何荣海愿意做生活的强者。他不怨天尤人，而是直面生活。在乡下的两年零 10 个月中，荣海显示了他作为一个知青干部过人的政治组织才华。17 岁，他从省委书记手中领过奖状，并在西安人民大厦讲演，《陕西日报》在头版以《翅膀没硬也要飞》为题报道了荣海

领导的知青组科技助农的事迹。在不满18岁的时候,荣海就入了党。而当18岁的荣海决定离开农村上大学时,他已经是个县级干部了。“如果继续走政治的路,我也能走得很好。”

但粉碎“四人帮”的消息,使当时极有希望被继续提拔的荣海意识到此时上大学是个更好的机会。紧接着的一个抉择是,尽管荣海当时是个文学青年,但他没有选择中文系,而是选择了计算机系,这两个选择后来都被证明是正确的。

年轻人的缺点是不能客观地看待自己,总是站在自己的立场上要求别人,总要认为所有的事情都只能由他一个人干,总是求别人尊重他多,反过来尊重别人少。成绩越突出越容易不尊重人,不和人合作。

尽管荣海后来没有从政,但他不避讳他在“政治上的才能对他企业上的成功帮助很大”。

“海星在陕西能够做到今天,和有一个很好的政治环境有很大关系。这个政治环境一部分是人家营造的,一部分是自己营造的。营造政治环境的前提,是你要有相当的学识。就政治问题,你可以和当政的人去对话,在政治方面你是很熟悉的,你对他是关心的,你对他是了解的。他们关心的不是你这个产业,严格地讲,你去和他谈电脑,他第二天就不见你了。他有可能问:‘需要解决什么问题?’解决了,这就完了。你要能就他关心的问题和他讨论,跟他交流,最后变成朋友。这时候,他才能设身处地给你营造一个非常宽松、非常自如的环境。比如你面对一个省长,今天要贷款,明天要帮助,后天又要政策,成效可想而知。而当你能和他交流,能就他所关心的问题和他展开讨论,这种讨论他又认为是有价值的,他就开始关心你这个企业了。他就开始帮忙指导你这个企业了,那情况就不同了。这种关系又是一种君子之交,而不是一种金钱关系,金钱会使人不放心你,也不会和你深交。”

这是我听到的有关政治公关的最精彩的论述,那些国外大公司的政治公关经理们可能一辈子也无从学会,因为有关政治的天赋并不是每个人都有。

3. 赢得Compaq

海星的真正崛起在于成功地代理了康柏微机。而它的起始,就在荣海1990年底伤了元气的5个月以后。

1991年5月,康柏代表来到西安,希望委托一家国营计算机公司开拓西北市场。而这家公司迟迟不能决策,康柏最后抱憾而去。荣海听到这个消息后,认为自己的机会来了,当即乘飞机追到深圳,与康柏代表接触。

出于对海星信心不足,或出于想把荣海吓回去的考虑,康柏提出了非常苛刻的代理条件,且寸步不让:①只允许海星做地区性代理;②拿货的价位比其他代理商高3个点,全年完成1400万美元销售额后,才返还那3个点;③首次现款吃进110万美元的货。

启动资金110万美元让刚刚经历了公司动荡的荣海到哪弄啊!但荣海回到西安时却丝毫没把自己的焦虑挂在脸上,而是精神抖擞地告诉他的员工:海星已经成为康柏西北地区的唯一总代理了,公司马上要在兰州、武汉设立办事处……。荣海知道他的员工现在太需要激励了。

荣海最后和银行合作赢得了康柏代理的起步。接下来的6个月,荣海做了1300万美元的销售额,公司盈利800万人民币。

代理康柏使荣海走向成功。而技术出身的荣海当初在车库里成立海星计算机控制与接口技术研究所的时候,靠的是自己的技术,之所以敢成立这个海星研究所也是出于对自己技术的自信。因为在此之前荣海参与研制的光笔图形显示器曾经获得了国家科技进步奖。荣海放弃技术做贸易的原因是“做工控周期长,工程费不高,很难很快完成公司的原始资本积累”。

在贸易上挣了钱以后,荣海又做起了自有品牌。尽管现在对海星来说,做自有品牌和代理品牌的利润额差不多,而且海星现在只有20%～30%的利润来自于自有品牌,但荣海还是要坚持做自有品牌,这是因为“在未来问题上,不做自有品牌就失去了很大的主动性;只做代理品牌,全部的命运掌握在别人手上,人家说多少钱就是多少钱,一切都是人家说了算”。做代理已

经硬起来的荣海现在给各地分公司的规定是:卖代理品牌 PC,卖多少都无所谓的。“在代理品牌上,我要的是利润。而在自有品牌上,就是补贴都要让分公司做,分公司只要做成一定量,我就给补贴。”这是荣海过人的地方,他是所有做代理起家的公司中第一个做起自有品牌 PC 的,比今天才出 PC 的一些公司整整早了一年。有了去年一年打下的基础,相比今年新 PC 厂商准备销售 1 万台 PC 探探路,荣海已经要销售 7 万到 8 万台了。

做自有品牌使荣海没有像一些康柏代理那样“成也康柏,败也康柏”。

海星没有像其他康柏代理“没落”的原因,还有海星多元化经营的成功。

4. 多元化是陷阱

史玉柱的失败,使业界许多人认可“多元化是个陷阱”的说法。而荣海却不这么看,他认为,多元化是没有政治背景作为靠山的民营企业在市场不规范的情况下的一种自卫行为,是民营企业寻求一种三角互相支撑结构的尝试。

“太多的政治因素,太多的人为因素,太多的体制因素,有可能使你花巨资做的一个产品,在一夜之间化为乌有,前面所有投资都是白搭。如果你把你所有的投资都投在一个产品上,投在一个方向上,那么未来你的风险就会非常大。”所以荣海决定“把鸡蛋放在不同的篮子里”。

荣海自认为在信息产业界做了 9 年还没有垮掉,正是自己多元化经营成功的结果。除了电脑,海星这些年来还做了房地产、饮料、制衣等行业,以至于现在虽然海星的计算机业务还是营业额最大的一块,但它已经不是利润最大的那部分了。

“巨人集团的失误不在于它的多元化选择,而在于他没有做好多元选择的很多准备。他在用人以及他的资产的投向上出现了问题,多元化没有做好。如果他把多元化做好了,就不是今天这个结果。”

另外,巨人倒下也有其偶然的因素。谁能够预测到“保健品会在媒体多方面报道下迅速降低了在消费者心目中的形象,本来一个很大的保健品市场,顷刻之间就没有了”。

所以,作为民营商科技的代表人,偶而的一次失误也在所难免。我们期待着他的重新崛起。

所以,“多元化经营不能说它坏,也不能说它好,一定要根据自身的情况而定。”荣海认为,现在企业真正应该警惕的不是多元化,而是“那些盲目的东西”。“中国一夜之间冒出那么多自有品牌,多少人对 PC 市场有把握?有准备?其中,又有多少是为了做形象、想上市的?本来也知道巨额亏损,但也没有办法,只有继续往下做,做到有一天能够有一个转机,以摆脱这种困境。又有多少不是在做游戏呢?为了做出一种产业给政府看。”

【简历】

生于 1957 年 9 月。教授,全国十佳民营企业家,中国优秀科技实业家。现任海星集团董事长兼总裁、中国民营实业家协会常务理事、中国民营科技促进会副理事长。

1974 年上山下乡。1976 年至 1979 年在西安交大计算机系学习,后留校任教。1982 年至 1984 年在复旦大学计算机系进行研究生课程研修。

他领导的海星集团,从 1988 年创业时 5 个人 3 万元资金发展到现在,拥有固定资产逾 10 亿元,员工 1300 余名,海内外直属子公司 18 家,二级子公司 40 家。产业横跨计算机、饮品、连锁超市、房地产、高效种植等行业,被誉为“西部奇迹”。

十三、连邦董事长：苏启强

九年前，苏启强在国务院机关事务管理局历史上第一个辞职，和王文京一起创办用友；四年前，离开如日中天的用友创办连邦。35 岁两次创业成功的苏启强对我们说，前行的进程中并没有什么惊心动魄的传奇故事。“很遗憾，好像并没有什么大事。办企业都是些具体的小事。”

面对我们渴望曲折的诧异目光，苏启强给自己的说法补充了理由：“大学毕业回头看中学，中学有什么离奇的事情？没有。回头看大学，大学有没有？也没有。回望过去就是这种感觉。”

苏启强这种感觉会让他很少有沾沾自喜的时候，总是平静如水。他说道：“很多事情定了一个方向，每天都在做事，不受干扰，肯定最后有所获。但不必因为这‘所获’而觉得功成名就。”

1988 年，离开机关事务管理局的原因很朴素：“机关工作气氛比较沉闷。我那么年青，出来闯闯也未尝不可。年轻人没有什么忌讳，特别像我这种家在外地的人来北京工作，自己做了一个决定，就做了，反正是单身，一个人吃饱全家不饿，不会受到亲友的阻挠。”

1994 年，离开用友也“好像没有什么感觉”。“年轻人做事一般不大计较后果，连邦真的做不成，就算了，不成再做别的。”

“我心目中的连邦，真没仔细想过。今后应该是向多元化、集团化发展，在现有企业的基础上投资 IT 其他领域。2000 年争取股票上市。”

这就是在外界看来颇显传奇和神秘的真实朴素的苏启强。

1. 务虚

温文尔雅、平静如水的苏启强每天在连邦的具体业务上书写着他的务虚笔记。“具体经营管理、具体业务方面的事情我出面的时候很少，甚至厂商都不认识我，我也很少和厂商打交道。我倾向于把人员组织起来，责、权、利充分地授下去，考核结果。只有发现结果不大对劲的时候，才去看一看，这人有没有选对？我不很喜欢介入到具体事情的过程里面去。”

苏启强把他这种超脱、放手的工作方式归结为在用友主持开发部的经历：“那时候，我们开发部从几个人发展到 50 多人，新手很多，做出来的东西很不像样。刚开始，我把关很严，需求分析、结构设计、测试都要自己过问。到后来，才发现不对劲，当我具体到哪一行程序的时候，已经陷进去拔不出来了，结果是抓住局部失了整体。”

“其实做程序，你不要管得很细。只要了解程序员的所能、所长，把他们安排好做什么，把事情交代清楚，你就不用过问了。他有笨办法，按他笨办法做得了，顶多多花一两天；他有巧办法，可能闲出两三天来，自己清闲一点。这样慢慢地就把开发部组织得有条不紊，而我则去侧重研究软件与市场的结合、定位，以及前沿技术的探讨等问题。”

只有当事情没法分派给别人做的时候，苏启强才亲自做。苏启强相信《世界经理人文摘》上的一句话：“能不能随时离开这个部门，是你是否已经管理好这部门的唯一标准；能不能随时离开这个公司，是你是否已经管好这个公司的唯一标准。”

苏启强可以经常出差，去各专卖店转转，“不是具体指导他们做什么，就是和他们经理聊聊，也不解决什么问题，他一提什么问题，我就说，好吧，你这事跟吴铁说说。我要做的主要是人际方面、理念方面的沟通，以及看看不同城市市场的变化情况。”

苏启强有四个知根知底、合作多年、十分能干的副总裁，所以，他就可以“啥具体事也不用管”。“我不可能帮他们做他们分管业务的事，我的思路可能和他们不一样。我做浅了，他们不满意；我做深了，又可能会对他们的风格产生影响，这样更麻烦。”

真正需要苏启强做的事没准点，通常是晚上和人吃饭、谈贷款、谈合作、沟通联络等等。白天，苏启强没有具体明确的事要做，就可以自由安排自己想做的事，给专卖店经理打打电话，上网逛逛，或者看看报，苏启强一看报纸就看半天。

苏启强总能如此地潇洒清闲?"有些事情急的时候也很急,贷款没有如期下来,那也是焦头烂额的,但这个急不是企业具体事务的急。我所做的都是单件事情,而且是我来出面相对比较好的;他们出面比较好时,我肯定不管。出了问题,肯定是他们的事,我一管,他们的责任心反而下降了。"

苏启强在连邦创业之初主要做协调、统筹各副总裁分管业务的接口部分。现在他主要是筹划连邦怎样在已有台阶之上更上一层楼。"连邦现在相对稳定,有一些精力做别的事了。"

2. 在用友五年我做技术开发

苏启强在厦门大学所学专业是会计,而他在用友的五年时间里却一直从事着技术开发工作。"用友之初,没什么开发部。软件开发、维护、市场开拓,都是我和王文京两个人做。公司有七八个人以后,我就开始专管开发。当时用友的所有软件我都参与过开发,甚至有些程序都是我编的。"

"在电算化刚刚起步的时候,处于确定用户需求成型的阶段,技术方面的要求不是非常高,重要的是建立一种应用模式,把计算机技术比较好地结合到会计实际工作中去,这要求会计功底比较深。"

敢于辞职去做用友,是因为苏启强在机关所呆的五年主要从事财务管理工作,1986、1987年又参与了会计电算化的推广工作。由于苏启强比较年青,接受新东西比较快,就熟悉了计算机。"在机关的时候,就做过一些软件,当然和现在的软件没法比,那是简单的,自己用的。"

用友的合伙人王文京"是多年的好朋友,同一年到机关,在同一个处。现在我们关系还很好"。

"用友之初,日子也相当艰难,第一年的营业额才 7 万多元。"

虽然苏启强在中关村已经干了很多年,但他说他对中关村还是非常不理解,不知道"炒"硬盘、"炒"打印机,怎样挣钱?"做用友的时候,有个单位买了我们十几套软件,软件价钱被压得很低。他还要买硬件,我们都不知道硬件怎么卖,但 1991 年那时候,随便一个民工,都懂得'炒'机器。最后我们决定,硬件还是不做了,谁能做,给谁做,结果做硬件的人狠狠地赚了一把,而我们做软件的又费心,又维护,还挣不到多少钱。"

"我们这些人书生气还是比较浓,我们是做软件流通的,可我从来没有具体卖过什么软件,包括吴铁,虽然分管市场,但他从不到店里去。好像做生意的色彩不是很浓,反而更侧重于构架一种企业的方式来做事。把人管好,把规章制度建好,把员工积极性调动起来,抓住一个市场契机,组织人做活动,而自己却很少站在前面。"

3. 连邦之初

苏启强萌生创办连邦的主意,是觉得软件行业要发展,肯定需要分工,特别是在软件变成普通商品以后,大家对它的神秘感消失,软件变成了日常办公用品或者消费品,这时专业流通企业就有了宽阔的生存空间。在苏启强看来,觉得这里面有很多机会,就应该抓住它,要抢占先机。"包括后来看用友的成功,并不是技术或者其他方面的成功,最重要的是抓住了国家推广会计电算化的契机,而且以代理制的方式组织市场,很快就发展了起来。市场主要是吴铁做的事。"

在当时看来,连邦做正版软件流通的市场环境并不成熟——用户版权意识差、法制观念淡薄、盗版很多、整个软件市场规模不大。但市场不成熟、盗版很多对抱定一两年不赚钱决心的连邦未必不是一件好事,正因为盗版很多,所以人人喊打,使整个社会都特别关注。连邦此时以捍卫知识产权的形象出现,就显得特别突出,分外醒目。苏启强承认:"连邦赶上这个趟。软件企业这几年的发展还是比较快的,连邦又处于这种变化的突出位置,所以消费者、厂商、舆论相对来说都比较关注。"一个企业成了国家保护知识产权的象征,那么文明没有理由不发展壮大起来。

苏启强心里清楚："连邦在1994年创立，第一年，甚至第二年都不可能赚钱。"但为了和用友一样地抢占先机，则必须付出这个代价。"单纯的销量或者利润已经不是我们追求的第一目标，而是希望尽快建立一个市场体系。"

关于奠基石与铺路石的关系，后来者会不会总结连邦的成败得失，后来居上？苏启强则认为："知道什么地方成功，什么地方失败，跟他自己能否最后避免错误，走正确的路，差距还蛮大。克服困难的能力不是人人都有。""第一还是最好的，首先进入一种未知的市场，取得成功的公司非常多，据说能占到百分之七八十。"

第一个吃螃蟹，在苏启强看来似乎并没有想象的那么可怕。"实际运作投入的资金并不是很大，一般民办企业用的钱不会很多。"而且，"做软件营销相对于独立软件供应商来说，风险反而是小的。现在很多企业出品的软件，十个里面，卖得比较好的也就两三个，其他都是赔的，或者持平。产品定位很不容易找准。"

苏启强软件营销的理念是，"只能跟着市场走，跟着厂商走"。"厂商有什么，他愿意给我们什么，我们就卖什么。这个产品可能市场不需要，但在前期我们基本上都让它上架。在开始的时候我们并不做市场判断，因为做的话会把有些软件排斥在连邦的流通渠道之外。因为市场是个很怪的东西，经常是你看没有市场，一卖就有；你看到有市场，一卖就没有。所以我们只能和厂家一起去做市场，让市场判断。"

现在的连邦，不包括商场里的销售柜台，在全国各地已经铺开了160多个软件专卖店，其中直接投资控制的专卖店营业额占连邦总营业额的三分之二。"但另外三分之一松散结构的专卖店也非常重要，因为从公司的业绩来看，三分之二以内都是白干的，靠那三分之一才能赚钱。"

市场覆盖面广当然是件好事，既壮了阵势又能挣钱，但"管理的压力也很大"。现在最让苏启强担心的不是竞争对手，不是市场狭小，而是自己的库存风险、管理困难、物流不顺、信息不畅、专卖店不规范、培训不足。"对于零售商来说，很多商品都积压在店面或在库房，如何控制库存风险，控制资金占用规模，应该是我们最大的难题。"

要管好在数量上占大多数的松散结构的专卖店，苏启强认为第一个前提是共同利益。"只要他们认为做软件有钱可赚，而挂连邦这块牌子才能够做好软件，他们基本上会在结算方式、做市场活动等方面听总部的。至于说进什么货，进多少，则完全是他们自己的事。相对于其它连锁组织来说，我们的紧密程度比他们高，体系的有效运作也比他们强。"

4. 竞争对手是大批发商

苏启强看起来温和斯文，但他做的市场判断却斩钉截铁。"现在所有的连锁组织，五六家也好，七八家也好，其营业额全部加起来还不如连邦的一半。连邦最大的竞争对手不是现在已经打出牌的连锁组织，而是大批发商。他们通过抓上游，买授权或者介入开发，形成自己的批发规模。为什么我们担心这种形态呢？因为这种形态，等于在连邦上面又架了一层。"

"连邦最早的定位是做市场下游，直到面对最终用户。如果市场空间成长到一定程度，存在大批发商跟我们直接竞争的话，那么，连邦也会介入批发业务，我们会随时关注软件市场的这一动向。但现在中关村比较大的批发商（不包括微软的）一个月走量也就是一两百万。规模还非常小，而且也就那么三五家，形不成大的气候，我们一个月的出货量就有1000多万元。"

关于连邦为什么"小"软件做得火，"大"软件做不了？苏启强的解释是：连邦的定位就是中小型软件的销售渠道，十几万美元一套的软件根本不适合店面零售，我们根本就没想过要做，也没有这方面的技术人员。我们销售最多的是办公软件，其次，家用软件占三分之一。

5. 五折不是连邦定的规矩

有过一段时间，舆论对连邦从软件开发商那里拿50%的折扣，颇有微词，认为这不利于中国软件业的发展。

苏启强反驳我们的理由首先是一个美国的例子。“Win95 市场定价是 89 美元，到批发商那里也就是 50 美元、46 美元左右，最终用户买到 Win95 价格也大都低于 89 美元。这是因为用户会砍价，他们拿正在专卖店外卖的盗版和你砍价，你说你降不降价。”

另外，“五折并不是连邦定的价，也不是连邦定的规矩。过去有些软件厂商也都要给代理四五折。实际上软件开发商给连邦的价格并不是最低的，他们给大批发商的价格和在软件不好卖时的倾销价格都低于给连邦的价格。”

关于软件厂商对软件的定价，苏启强认为，不应就高，也不应就低，价格适中，卖得最多最好。

现在连邦占软件零售市场的三分之一，苏启强说他下一步要和像科利华、前导、金山、用友这样已经上了一定规模，已经站住脚，有一定技术实力，有相应组织规模、资金规模的公司建立更紧密的联系，和他们形成一体化的市场合作，成为他们半个市场部。

苏启强以为，十几个人的软件公司，这个产品成功了，赚了一笔，下个产品没抓住方向，不行了，就散伙，很可惜。苏启强打算成立产品中心做一些类似于软件发行公司的工作，即和有好的软件雏形、但没有资金和市场推广经验的程序小组携手打天下。

【简历】

1962 年 11 月生于福建永定县。

1979 至 1983 年，在厦门大学经济学院会计系学习；

1983 至 1988 年，在国务院机关事务管理局财务司工作；

1988 至 1993 年，在用友公司任副总经理，主持软件开发；

1994 年至今，任北京连邦软件产业发展公司总裁。

十四、东大阿尔派总裁：刘积仁

刘积仁的成功经历如果精炼到两个字，我想应该是“敢为”。刘积仁自己也承认成功孕育在非正常之中。“当很多人看你很正常的时候，你在做的事情，往往不太容易成功，因为大家都看着正常的事情，机会就没有了。”

反而，“别人认为比较困难的事情，我喜欢尝试一下，而我对失败的感觉，不像别人那样在意。搞经营也好，搞企业也好，搞科学研究也好，基本的原理都是一样的，那就是创造性。你没有创造性，做什么也不行，做科研不行，做产业也不行。而这种创造性所带来的第一大风险就是很难得到公众的认可，这会使你心有余悸。因为当你这种创造性提出来的时候，会有很多人认为你的想法并不见得对，这时你禁不住会犯嘀咕，‘是不是我自己错了？’这个时候，正是考验一个人的时候。实际上，人的智慧并没有那么大的差别，我们东大阿尔派走到现在这样，也并不是说我有多成功，而是就在决策的时候，有的人退缩了，而我进了一步，进了这一步，就把距离拉开了。”

刘积仁当年就是怀着这种心理，在学术界为失去一个人才而发出的叹息声中，毅然走上发展产业之路。

刘积仁敢为的成果，至少为我们提供了两个值得推究的现象：(1)在大家普遍认为软件难做，处在“微软把什么都做了，我们做什么”的困惑之中的时候，刘积仁领导的东大阿尔派 1997 年度中期主营业务，却比去年同期增长了 231.24%，利润总额达到 2673.76 万元，比去年同期增长 110.71%；(2)作为中国软件第一股的东大阿尔派，没有诞生在得风气之先的南方，也没有诞生在人才济济的北京，而是偏偏落在了改革开放相对滞后的东北，落在了名气并不是太响的东北大学。

刘积仁的敢为，至少能告诉中国软件业还有另一条路好走：软件并不只是中文平台之类的通用软件。由于美国人在通用软件上掌握着标准和市场。中国人目前在这些软件上只能做些边边角角的小软件，很难有大的作为，而电力、电讯、保险、航空港等垂直行业的基础信息化建设对应用系统软件需求却十分旺盛、庞大，大到让刘积仁感慨“路很宽，连两个软件公司撞车的机会都没有”。

刘积仁承认，包括他自己在内的他们这一批人，应该说不能算是中国最优秀的分子。“相对于北大、清华的学生，我们考试都考不过人家，考不过人家才跑到东北大学来的。那么我们这样一批人，在个别人的智慧可能比不上中国最优秀的那一层，但是，当我们组合在一起的时候，这个队伍却表现出了一种很强的竞争力。我认为这就是人的系统工程，这就是团队精神。所以，我们一直比较注重团队的建设，用一个大兵团的力量来弥补我们在个别的、某一个环节上的不足。日本在这方面表现得比较成功，组合力量表现得比较好。中国人聪明的在一起太多，就容易出问题。容易关心他人比关心自己多，什么事情都是‘关心’别人，很少考虑考虑自己。不是每个人做好自己的事情，而是看别人做了什么。”

1．刘积仁是什么成分

做企业，刘积仁开始并不是很情愿，“最开始心理还是很排斥的”。这种心理体现在，刘积仁管自己最初成立的实体叫东大阿尔派软件研究所，而不称其为公司，但在注册的时候，不是公司就不能注册，这时刘积仁才很不情愿地在研究所后面加了一个括号，括号里面是有限公司，但真正用的时候却很少把那个括号加上去。“当时心里就觉得公司肯定是以赚钱为目的，而我一直是做学术，做研究的，现在为赚钱而开公司，自责的心理很重。”

“我感到的最大压力是，从大学走到社会，办一个公司，别人怎么看我？已经很熟悉的学术界怎么看我？当时，‘下海’这个名词等同于‘下道’，反正是不在正道上走了。老师们可能会觉得这是学术界的一种可惜，刘积仁怎么跑到邪路上去了？我本人已经遇到了很多次评跨世纪人才，评博士导师，从文章，从带学生，这都没有什么可说的，但总会遇到这样一个问题，就是‘刘积仁是什么成分？’”被开除出学术界的危险多少让刘积仁有些心有余悸。

当时，大学里面做研究主要是为了发表论文，培养些学生，产业界怎么做和大学没有关系。另一方面，也没有几个博士愿意到工厂、到公司里面，扎扎实实从事科研工作，也没有多少个工业企业家能够把他营业额的5%、10%、20%拿出来投入R&D（研究与开发），这两个方面致使科研和产业越来越脱节，距离越来越大。

现实使刘积仁不能不考虑科研究竟是为了什么？“就是为了我们个人写书？发表文章？如果仅仅是为了我个人的什么博士、博士导师以及将来可能获得的更大的个人成就，我觉得这个东西本身对我并不重要。”刘积仁想的是让自己所走过的路程，为社会留下点什么东西。

可以说，刘积仁成为刘积仁，并不仅仅是他本人的才华有多么出类拔萃，而是他敢于在别人还都没有想好的时候，通过自己的思考，认定从纯学术的圈子里面跳出来、做产业是正确的路，并坚定地走了下去。“我觉得现在大学里有很多人，具有产业方面的才华和能力，但就是在他们要在产业和学术两者之间本不该有的鸿沟之间，这样跨一下的时候，他们犹豫了。”被开除“学籍”的危险让很多人退缩了，其实这“学籍”只不过是一个“成分”而已。

刘积仁认为自己证明了知识是有价值的，知识是能创造财富的。但如何把知识对等成价值？最不容易定位的，会出现两种情况，一种是认为我这个东西不会有什么价值；一种就是天价。刘积仁最后发现，知识的资本和资金的资本一样，最重要的在于它的运用，在于它的灵活周转，而不是说你拥有它。拥有知识资本，不表现出来没用。

2．我们要价并不低

关于东大阿尔派和日本公司的合作存在着两个误解：一是，东大阿尔派的主要利润来自于日本市场；二是，日本阿尔派和东大软件集团合作是因为中国软件开发费用较低的缘故。

对第一点的纠正是去年东大阿尔派只有10%的利润来自于国外；关于第二点，刘积仁指出，自己的价位并不低。“日本人说：‘你们这个费用跟日本也差不多了。’我认为，日本合作伙伴看重我们，是因为我们是比较大的团队。他们在日本找个别的几个人，可能还可以，如果找一个有组织的队伍，也不是一件特别容易的事情。另外，我们在大学里面所做的研究工作，覆盖面和它的基础比较深。再加上，日本的大学实际上也是相对保守的，他们和产业界之间的连接，比中国强一些，但是也强不到哪去。所以，真正得到大学的支持也不是特别的容易。”

如果说，日本阿尔派现在和东大软件集团合作是看重刘积仁有一支队伍的话，那么当初刘积仁还没有一支成型的队伍的时候，他们又看重了刘积仁什么呢？

“我们通过充分地展现我们的技术来获取资金、市场以及伙伴。大学里面没有资本，但有‘知本’，我们是无形资产的拥有者。”

和日本阿尔派合作之前，让刘积仁最早切身感到知识有价的是和加拿大一家公司的合作。刘积仁领着几个硕士研究生做了一个软件叫mufo，有操作系统，有数据库，然后转卖给了加拿大一家公司。加拿大公司打上自己的牌子卖到中国，然后刘积仁他们给这家公司做本地服务。

所以，这一次和日本合作，刘积仁就给他们看自己在美国做的关于协议工程方法学方面的论文。“我专门去了一趟日本，他们是做汽车音响的，里面有一些集成电路。我就说，如果你要保证它可靠性的话，从实验到测试，我有一套方法。这样和他们最后签了一个30万元的共同产学权协议。”

刘积仁他们同日本阿尔派的合作不是一蹴而就，到了现在这个规模，是从几千美元到几万美元，再到几十万美元。

想当年，刘积仁他们还是三个人组成的研究室，刘积仁是主任。一天，学校招呼刘积仁开会，说是日本一个企业家，领着代表团到学校里，希望和东北大学在机电一体化方面合作。“我作为一个代表，同每个人一样做了一个发言。发言完了之后，日本朋友就说想和我合作。”

3. 股份制不是灵丹妙药

对于现在急于上市拿到资金的众多计算机公司而言，刘积仁的这句话可以被看作是风凉话，但也可以理解为是一句忠告：“从股票市场拿到的钱要比企业从国家和银行拿到的钱烫手，这钱不是好拿的。你要对股民负责，要让股民感觉到满意，很不容易。经营不好，你要受到很多谴责，包括舆论上的。你跟银行借了钱，到期没还，银行不会在报纸上给你披露披露，宣传宣传。但在股市上，你到时不分红或者分红的计算有问题，后果将不堪设想。”

刘积仁认为，股份制仅是暂时解决了资金问题，企业最终还是取决于经营。“如果说你本来就经营得不好，你到股票市场上拿到钱了，这个时候，你的负担，还不如从银行和政府拿一点钱。因为这时你受到的公众选择和你在社会上的影响要大很多。”“一个公司能够上市，是每个企业家盼望的一件事，而这件事又是对每个企业家的一份考验。”

“一个公司上市了，首先要本着一个原则，就是要为股东负责，要为投资者负责，为社会负责，而不是简单地通过上市获得资金。如果不为股东负责的话，你有一次机会上市，但是，你不会得到永久的发展。如果不为社会负责，就有可能做一些与上市公司不符的行为。”“一个上市公司的企业负责人是打工的，真正的老板是股票的持有者。我们是在替人家理财，替人家经营。持股人出了这个钱，你怎样回报的，你就要老老实实给人家一个回答。我现在想问题就特别地客观。不是从自我的感觉上感知这个世界，而是从持股人的感觉上认识世界。”

刘积仁把上市公司的经营称为“阳光下的经营”，刘积仁现在开的最重要的会是股东大会，因为他要“给老板们一个说法”。

4. 死期可能离你很近

尽管刘积仁给人的印象是强壮、自信、乐观，尽管刘积仁说对生活持乐观的态度，但刘积仁现在还是感到自己最大的责任是如何控制公司系统的安全性和稳定性。“可别经过我们证明中

国搞不了大规模的软件。”“现在东大阿尔派日子过得不错，在三两年内，我们都会过得不错，但作为一个百年企业的目标，你不能仅是小康就居安了，要从宏观的方面考虑它的长远发展战略。危机实际上每一天都可能产生，当危机真正爆发时，有可能就措手不及了，所以要居安思危。”

“企业和人一样，你根本就不知道你的明天或者后天会怎么样。就像每个人都在锻炼身体，企业也要培养自己的抵御能力。特别是东大阿尔派这样的上市公司，它的社会责任感就要更强。你自己死了不要紧，你把别人都连累上，就不好了。”

“一个企业家如果说：我的企业不错，没有危机。我觉得他说的是谎话，或者说，他说完这句话的时候，他的企业也差不多了，没有什么大希望了。”

5．路很宽，碰撞的机会都不多

刘积仁把东大阿尔派定位在出品“国家基础信息建设的基础信息设施产品”上，具体说，就是定位在电讯、电力、空港、保险等这些需要专业知识与软件相结合，并具有专用、高附加值的垂直市场上。“垂直行业市场路很宽，碰撞的机会都不多。我们在垂直的市场遇到的竞争对手并不多。”

让刘积仁自豪的是他们有自己的软件，靠自己的软件赚取利润，而不是像一般的系统集成商那样靠硬件赚钱。“我们代理硬件是为了系统集成的需要。我们会告诉用户，‘你现在拿到的硬件设备价格会比你自己拿到的便宜。因为我们有代理权。我们是家软件公司，我企望你能够认识到我软件的价值。’硬件很透明，我们没有必要赚那个钱。我们要用我们的特色来获取我们的利润。”

东大的产品线被刘积仁称为“一横几竖”。一横是指东大的平台产品，现在有 Openbase 和 Internet/Intranet 多媒体通讯平台；几竖是指垂直行业产品。刘积仁自己也认为“一横很难做”，遇到的都是像 Oracle 这样的大公司，之所以还要“种自己地里的茄子”是因为：第一，它是东大每个“竖”的产品都要用的平台；第二，会给第三方应用软件厂商带来利润，因为它的价格比国外产品低得多；第三，“横”的平台产品对公司的形象和品牌意义非常重大。

刘积仁认为，中国人在创造性、细致程度方面很适合作做软件，但在软件产业方面训练得不够。对把软件做成一个高质量产品的认识也不够。“大规模的软件协同在一起作战的时候，设计、管理、组织、质量保证、测试等等这套体系，我们还没有走出一个规模化的经验。我们要以软件工厂的方式开发大型软件，必须要有严格的程序管理控制，包括质量控制，必须有全部的文档。”

对于软件工厂化生产会不会限制程序员个人创造性的发挥？刘积仁认为“不会”。“软件工厂只是说明软件的生产工序，说明要把软件做成一个标准的，质量、生产可以控制的产品。而不是要限制程序员发挥。”

软件工厂在中国首先是由中关村一些做小软件的小公司仿制出来的，刘积仁认为，他们的实验之所以没有成功是因为，软件工厂的方式一定要在软件开发有相应规模的时候，才有价值。“当规模小的时候，你的开销就会很大，比如说，你要质量保证、项目管理、测试。一个项目总共才几个人，你把这套东西用起来，成本就会大大增高，一做他就亏损。只有程序员达到几百个人规模的时候才有意义。”

刘积仁认为，他对东软的最大贡献是“把资源组合在一起，让它们有效地运转”。

6．江山不能老打

最让刘积仁欣慰的是，这么多年来，东软包括高层在内的人才，流失率几乎就没有。“去年进来一百五六十人，只走了三五个人。”

刘积仁留住人才的秘诀是，在各阶段恰到好处地给予人才最需要的东西。“在创业的时候有精神就够了。20～30 人的时候，依然靠精神。30～40 人稍微有一点变化。当 100 人以上的

时候，人才追求的就是个人与社会同步发展，要让他们有事业成就感，创业要有所获得，打江山不能老打，打完江山要让他们感觉到各个方面都有所得。这以后，要给人才加很大的压力，要给他放担子，让他在一线冲锋陷阵。在这种情况下，他的精神状态是最好的，他感到特别充实。我们的管理层平均 30 岁，他们在宏观的决策上，缺少锻炼，因此要给他们足够的空间施展自己。另外，要让人才能够无忧无虑，尽量地与那些繁琐的、跟他事业无关的事情隔离开来。”

当然，留住人才是刘积仁的一手，刘积仁更要考虑的是“当人才流动的时候，你的公司还能不能继续维持一个高速的、可靠的发展。因为不流动可能是做不到的，一些著名国际大公司其流动率也不低于 15％”。

刘积仁认为，德很重要，才是附着在德的基础上。“一个人当他德不好的时候，这个才对集体危害会很大。但有的时候并不是德的问题，而是性格的问题。古怪、固执、不合群，这不属于德的范畴，对这种人要充分发挥他的才能，因为人无完人，你要真正找一个苦大仇深、老实可靠的，他不一定给你做出什么事情来。如果一个人老是出一些好的主意，大家和他合不来，你就不一定要让他和别人一起工作，你最主要的是用他的主意。”

【简历】

1955 年 8 月生于辽宁丹东。教授，博士生导师，全国政协委员。现任东北大学副校长，计算机软件国家工程研究中心主任，东北大学软件集团董事长兼总裁，亚太经合组织工商理事会中国代表。

1980 年东北大学电子系计算机软件专业毕业，1982 年获得硕士学位，后留校任教。

1986～1987 年在美国国家标准局计算机研究院做博士论文，1987 年成为中国第一个计算机应用专业博士，1988 年被破格提拔为教授。

刘积仁领导的东大阿尔派股份有限公司是中国第一个上市的软件企业，领导建设的东大软件园是国内最大的软件园，是国家火炬软件产业基地。

全国“五一”奖章获得者，全国先进工作者，全国十大优秀科技工作者，有突出贡献的中国博士，全国“跨世纪优秀人才计划”首批入选专家。

十五、清华紫光总裁：张本正

张本正办企业不是师傅教的，也没正经学过现在时髦的 MBA。1988 年，身为清华大学副教授的张本正受命参与组建清华第一个校办公司的时候，48 岁的他以经商“有失教授身份”为由表示拒绝。校长说：“张本正你思想太守旧，给你 24 小时考虑。”身为副处长的张本正考虑到“共产党员不服从分配不行”，但为表示自己的不满意，他是在 24 小时的最后一刻才敲开校长办公室的门，进门后张本正说的第一句话是“服从组织分配”，第二句话是“如果问我个人意愿，还是没有兴趣”。校长说：“我只听第一句话，第二句话自己回家想去。”

被推“下海”的张本正，现在能谈的经营之道全是他 10 年经商、从一个教授成长为一个企业家所交出的学费。

1．做自有品牌是逼出来的

紫光为一家台湾扫描仪厂商做了八年代理，把这个品牌做成了中国扫描仪市场的第一品牌。在市场打开后的 1995 年，该厂商开始在国内直销扫描仪。“台湾人在这一点上很不仗义，也怪我们不知道用法律的手段保护自己，当初连个总代理的协议都没签，人家要比我们聪明。”张本正猜测是厂家认为自己的命运全掌握在紫光手上觉得不公平，他就对厂商说，能容忍厂商再找一家总代理，但不能容忍直销，因为张本正清楚中国人信奉厂价直销。厂商觉得张本正很“讲理”，决定按照张本正的思路试试，但苦于找不到能和紫光竞争的总代理，于是，只好继续直

销。紫光在哪儿办展示会，该厂商就在哪儿办展示会；紫光在哪儿设代理，该厂商也到哪儿设代理。张本正开始反击，和该扫描仪厂商的竞争对手建立代理关系。“那时候才学会了商贸斗争，想以此刺激他一下，考验他敢不敢甩掉紫光。我们的目的是压他一下，希望他能够回心转意，哪知他并没太在意，还断了给紫光的货。”

紫光因此被逼上了做自有品牌扫描仪的路。“那是一个很重大的战略转折，我们当时认为要冒很大的风险——用户接受的扫描仪一直都是海外生产的，大家不买我们产的国货怎么办？”

1996 年 4 月，张本正下决心做自有品牌扫描仪的时候，连他自己都没有想到 5 月份就会成功，当年就会成为市场第三，1997 年成为第二，今年可望成为市场第一品牌。

有了这次被逼出来的经验，尝到了做自有品牌的好处，1997 年，张本正在决定做笔记本的时候，根本就没有再考虑去做谁家的代理，而是上来就做了自有品牌的笔记本。“扫描仪做自有品牌的时候，主要是在考虑要承担多少风险；而做自有品牌笔记本的时候，则完全是在有计划地考虑谁是我的战略伙伴？谁代表笔记本当今制造技术的最高水平？以及我们能在笔记本上增加什么特色的东西，让它增值？”

如果那家扫描仪厂商早一些直销，早一些逼着张本正树立起品牌意识，现在的张本正从现实的结果来讲可能要感激他。但感激归感激，张本正对国内代理体制的现状还是非常不满：“IBM、Compaq 在中国有多少家代理商？那么多总代理，说起来都会被人笑话。在国外排它性的总代理只能有一家，总代理如果有 18 家，那还叫总代理吗？但国内的代理商居然认可这种行为，接受这种现状，致使国外大公司可以随心所欲地说：‘你不接受这个代理条件拉倒，有人会接受。你不干，他干；他干垮了，还有人再干啊！’”

认定要做自有品牌的张本正认为，做代理是自掘坟墓，代理帮厂商把市场打开的时候，也就是代理死亡的时候。“像我们这样的代理渠道没有倒掉的毕竟是少数，大多数中小代理被走马灯似地轮换掉了，这对中国 IT 产业来说是一个极大的资源浪费。”

2. 杯酒释兵权

张本正开始做企业时并不知道该怎么做，只能是边做边定位，像滚雪球一样向前滚，滚到哪儿是哪儿。张本正采用的是自然生长法：撒下一片种子，搞 30 多个部门，年终人均利润没有达到 1.5 万元的关停并转，第二年人均利润下限提高到 2 万。就这样优胜劣汰地做了五年，公司营业额超过了一个亿，利润超过 1000 万。“能有这个成绩是因为当时市场竞争还不是很激烈，资源也有限，清华大学又有着特殊的人才优势，现在再拿 100 多万像撒胡椒面一样胡撒，肯定是找死。”

企业走到 1993 年，张本正意识到，靠自然生长法办企业不行，紫光也不是什么都能干，紫光只能干它最擅长的，不能逮住什么干什么。“四通打字机、联想汉卡、方正激光照排都有一个最出名的产品，紫光说不出什么，这样就不能形成紫光统一的形象。”

等张本正意识到这一点，想要统一规划，谋大发展的时候，他属下的那些分公司都已经长大了；当张本正提出大舰队体制，并阐明大舰队模式抗风险能力强的时候，他的属下问他在哪儿指挥？是在直升飞机上，还是在小舢板上？有个子公司的总经理甚至跟张本正开玩笑，请他到自己的船上指挥。

当时企业的状况是各子公司赚钱，然后上缴总公司。这种体制，子公司小的时候，还容易控制，子公司长大了，问题就来了。“当时我们有五个独立法人的子公司，根本不听号令了。”张本正开始后悔自己没能掌握一艘既能打仗又能指挥各战舰的旗舰。张本正认识到长此以往，企业就不能长治久安地发展，就不能形成统一的步调。

张本正开始着手做“秦始皇统一的工作”。他首先从思想文化教育开始，灌输大紫光意识、大紫光战略和大紫光发展。理论教育以外，如果“不辅以一些硬的东西，肯定是不可调控的”，于

是张本正开始加大总公司各事业部的投入，把总公司造成一艘“旗舰”。“总公司控制的收入增多了，子公司就只能跟着走，这是一个硬杠杆。”

增加总公司力量的同时，张本正的另一手是控制子公司的权限。“规定所有子公司的贷款都必须通过总公司，贷款需要担保，我只要向银行打一下招呼，这一条就可以做到；规定子公司扩大编制必须通过总公司招人，总公司根据子公司业绩好坏，确定允许子公司招多少人，不允许子公司随便发展；规定办公地点一律集中到紫光大厦，其它地方原则上不予考虑，以免天高皇帝远管不着。”

张本正认为，他这样做对资源调配非常重要，对树立紫光形象、打硬仗非常重要。对于权力下放的管理理论，张本正不以为然。“凭我的经验说，权力下放的结果是这个企业绝对分散。中关村被‘掏空’的公司很多，个个小老板都很有钱，但总部是空虚的。”

谁都不希望自己被“掏空”，但不是谁都能阻挡自己被“掏空”的进程。张本正集权的策略是慢慢来，不着急。他的第一步是统一商号。“开高层干部会，研讨商号统一的必要性，为统一商号找到充分的理论依据，使大家至少在表面上说不出反对统一商号的理由，个别子公司说它的商号已经打了很多广告，在市场比紫光的商号还值钱，我就让它三年以后再改。”

张本正会为自己的每一个举措找到合适的理由，而且是一般人很难脱口说出反对意见的理由。“我必须把话说到他不能反对的地步，我的提法宣布之前要事先模拟一下，估计会有什么样的反对意见，以及该怎么答复这些意见。”

1996 年，张本正把公司高层拉到涿州开会，在吃饭的友好气氛中讨论最棘手的统一物流和统一财务的问题。吃饭的气氛轻松友好，但不是每个人心情都很平静，因为这等于“杯酒释兵权”。

张本正统一最难统一的财务、进货通道和物流管理的方法，同样也是先谈理论和道理。张本正本人不讲，让发展战略中心的人讲统一进口通道能使资金调度更加合理，可以降低风险；讲不统一进口通道容易有漏洞。这样一讲谁还敢坚持要做自己的进口通道？谁要坚持做就说明谁心里有鬼啊，所以，反对的理由只能是单独做价格会更好，但单独做怎么会比统一做价格更好呢？

张本正很清楚紫光最后之所以能完成各方面的统一，不仅仅是因为他理论讲得好，而且绝对是总公司有实力。“谁要做不听调度的将领，我就立马换人。总公司没有实力的时候，不敢乱动，动一个人，有可能一个项目、一个产品就没有了。因为技术或者市场就掌握在几个关键的人手里，所以，动之前必须考虑好有没有惹得他撂挑子走人的可能性，如果有这种可能性，该怎么办？这些都必须想好，不能胡来，胡来肯定是不行的，绝对不能像行政干部下命令那样行事。”

3. 沟通

张本正认为，自己和学校沟通方面不是一个很成功的例子。他认为紫光在 1997 年没能上市，自己和学校沟通不够充分是一个重要原因。

早在 1995 年，张本正就开始策划紫光上市。“当时上市比现在容易多了，教委系统里大家都承认，除了方正就是紫光。我到教委跑指标，批了，证券会也批了，文件都有了，额度也有了。”1997 年 10 月，拿到上市额度的时候，张本正根本没有想到 11 月上市没有紫光的事。

当时有人认为，上市的额度是给清华大学的，因此清华应该多家公司捆绑上市，一方面盘子大一点可以从股市上多拿一点钱，另一方面，也可以通过上市把原来分散的清华高科技产业统一起来。

张本正认为，这种意见听起来很合理，但执行起来有问题。他首先忧虑“没有统一的思想文化，不是自己带出的干部怎么管？”第二个忧虑是配股的问题。“没有足够的资金支持，股权会被稀释，上海高校联合上市就有先例。”

张本正认为，紫光没能上市对紫光是一大损失，失去了很大的机会。他从自己这方面找的

原因是：多年来，给学校的回报不够，沟通得更不够。“人们认为，清华大学有那么多科研成果，我们应该赚很多钱，交很多钱。可是，清华的成果哪一个都不能现成地拿到市场去卖，不像方正激光照排经过了两个五年计划，拿出一个产品，初期的积累一下就解决了。我们要经过自己投入，把科研成果产品化，但我们哪来的投入，员工要吃饭、要住房，还要盖紫光大楼，都要用钱。”

“社会上不理解清华办高科技企业为什么办不过北大，谁都无法理解，清华是工科院校，清华科研投入比北大多，最后只能落实到我们这批办企业的人无能。可是，我们这些人也都觉得挺尽力的，也许是无能吧……”

另外，“办产业是新生事物，需要充分地沟通。由于没能充分地沟通，我给一些人留下了不太好管、狂妄、不听话的印象”。

4．第一笔生意给我一个下马威

张本正对自己所做的第一笔生意直到现在还记忆犹新。他说第一笔生意很是锤炼了自己一下，“如果那笔钱赚得太轻松了，很可能以后会摔更多的跟头”。

1988年，公司初创阶段，身为公司常务副总经理的张本正，经好友介绍和海南一家公司合作出口纺织品，张本正负责向银行贷款350万，海南一家公司负责出口。三个月后，海南公司负责还本付息，另外给张本正11％的利润。对于当时赚几万元就觉得很了不起的张本正来说，觉得这笔生意太好做了。

海南的公司把纺织品顺利出口了，外汇也拿回来了，但海南的公司说，肯定不能按时还张本正钱，因为他希望人民币和美元的汇率好一些，再抛出美元换成人民币。

“在他看来，这有什么关系，不是没有钱，也不是把生意做砸了。只是晚一两个星期时间而已。”但张本正想的却是自己在银行面前怎么说，在银行面前没了信用今后公司还能怎么办？同时公司里一听说钱不能如期归还，一些人就把责任全推到了张本正一个人身上，说张本正做这件事没有和任何人商量。“我就把这些责任都承担下来了，那一夜我没睡觉，我的夫人知道我是一个非常要强的人，对我说你可是上有老下有小的人，你可不能寻短见。她就拉着我去找总经理。”

张本正一夜没睡自有他的考虑：“没经过什么人批准，谁允许你张本正借这么多钱？这样借款做生意合不合法？让你去搞科技开发，怎么去搞纺织品贸易去了呢？”张本正知道清华是一个各方面要求都非常严格的学校，所以，他做好了被免职的准备。

第二天，张本正一上班，他的两个手下就来到张本正面前。一个对张本正说：“我今天下午就去海南追款，你放心，我一定把款追回来。”另一个说：“为了这个款我已经跑了很多天了，钱肯定是有的，不会没有，只是拖几天。”张本正一夜没睡没有掉一滴眼泪，但此时，他的眼泪唰一下就落了下来。

最后，张本正通过向另外一个银行借300多万元，把银行到期的钱准时还上了；最后，这笔生意张本正挣了20多万。合作方认为，张本正小题大做，“没有谁借钱能准时还的，差个几天，又不是不还给你，你就不能拖过去？”

而张本正却认为，自己如果这样做信誉何在？“我急得火上房，他根本就不着急。我们俩对信誉的认识不同。我现在跟银行的关系好极了，大家都觉得我这个人非常守信用。”

5．不打双打

张本正认为自己真正的长项是用人。在公司里面，凡是别人能干的事，张本正绝不去干，不打双打。张本正最怕的是总裁干副总裁的活，副总裁干总经理的活，总经理干经理的活，经理干普通员工的活，普通员工就没活可干了。“这是在浪费人力。最理想的状态是，大家都就高，经理能干总经理的活，总经理能干总裁的活，这样往上走，企业才最有希望。”张本正认为，他的主要任务是研究战略，抓大紫光，谋大战略，求大发展，而不是和属下抢事做。

张本正觉得办企业最缺的是帅才。他指的帅才是，只要为他提供一个位置，一个舞台，给他

指一个方向,就能赚钱的人。"别的不用多给,没有钱,他自己会去借钱;没有人,他会找人;没有产品,他会去挖产品。"

张本正为了给人才施展拳脚创造一个好的空间、环境,不压抑人才、埋没人才,曾经规定,公司里的任何人都可以向他写一个可行性报告,如果审批通过,就可以让他领军去做,这种方式曾使三五个人脱颖而出。

张本正的管理理念是"去除管理的管理",他的理想是通过制定比较详尽的科学流程和提高员工素质来弥补管理的不足。"管理层次设得再多,漏洞还是很多,所以应该像编软件一样,把工作流程制定得一环扣一环,每个环节都有制约。"但即使是这样,张本正还是清楚,如果公司里的人想吃里扒外,损公肥私还是有漏洞可钻,所以他认为提高员工的素质是管理之本。

张本正最不喜欢事后诸葛亮,他要求每次开会大家的一言一行都要有记录。"比如说,上自有品牌的扫描仪,谁赞成,谁反对都有记录。这样也有利于公司提拔和评价人才。"

【简历】

生于1940年12月,清华紫光集团总裁。1965年毕业于清华大学,留校工作,先后从事过科研、机关事务等工作;1988年受命参与组建公司;1991年任总经理、总裁至今,1994年晋升为研究员。

人生追求:干一番事业

动力:报恩与使命感

与人相处原则:尊重,以诚相待

本色:干实事,不图虚名

爱好:运动,围棋(初学)

十六、曙光集团总裁:李国杰

在一次院士会议上,有人提议,院士头衔不得与产品宣传挂钩。但提起曙光1000,怎能不涉及院士李国杰?说起李国杰院士,我们首先想到的也不是他那一大堆著名的论文,而是曙光1号、曙光1000这些开创性的产品。

说实话,人们对于李国杰的兴趣主要不在于他的院士头衔,而在于他既是总裁又是院士的双重身份,人们感兴趣的话题是,作为曙光公司总裁的李国杰怎样平衡好总裁与院士两个角色要求上的差异?

这种差异表现在思维方式上,是"院士做学问要追根究底,注重细节,凡事都要找出个原因,而当总裁主要是决策管理,不能太追求细节的东西,心太细反而会把事情搞糟了。做企业要善于抓大事,小事要放。"

在日常事务方面,李国杰经常碰到上午来了一批教授谈学问,自己脑袋里装满了国外的最新技术动态,刚送走谈学问的教授们,下午又来了一拨谈生意的,满口价钱。为此,脑子必须频繁地切换。"一个人脑子里面考虑事情太多的时候,会感到非常憔悴。人的累法不同,凡事身体力行累在体力上;想问题想得过深,朝思暮想解一个难题,累在深入上;还有一种累法是脑子里面想的问题太多。"另外,"我还要指导七八个博士生,也不能不管他们。"

性格方面,李国杰坦言自己与人无争,而办企业不积极竞争是不可能成功的。因此,"能找到合适的人,我会马上下来。再去搞研究,培养博士,写几本有影响的著作。重新回到学者角色,我会感到更舒服一些。"需要面对世界上最具实力公司竞争的李国杰的座右铭竟是:"壁立千仞,无欲则刚;海纳百川,有容乃大"和"淡泊以明志,宁静而致远。"

既然院士李国杰有这么多不做企业总裁的理由,既然李国杰"在欲望上是道家的出世",那

么他为什么还强迫自己在做事上“坚持儒家的入世”?

1. 人在江湖

李国杰对此的解释是——“接力棒”目前还交不出去。“多少年来,科学院一直在做一个梦:科学院出成果,通过‘接力棒’的方式移交给企业生产、推广、销售。但是很遗憾,这个‘接力棒’从来就没有好好地交出去过。科研人员责怪企业对科技不重视,企业界认为科研人员做不出可以商业化的产品。就这样互相埋怨了几十年。”

曙光1号做出来以后,李国杰也想把“接力棒”交出去,但有实力进行市场推广的大公司觉得,“在高性能计算机方面,中国还无法同国外大公司竞争”。普遍的论据是:人家IBM公司一投就是几十个亿,曙光一年才能投几个钱?

“接力棒”交不出去的李国杰被迫自己做企业,这样他就不能像一般做成果转化或宏观指导的学者那样超脱,而必须在第一线跌打滚爬地直接和用户打交道。“这是件很辛苦的事,也不是我的特长。我这个人和书打交道比较有兴趣,却不擅长和人打交道。我只是个有一点企业头脑的学者。对权力,个人赚钱发财,飞黄腾达一点兴趣都没有。现在,很多事情不是我爱干,而是人在江湖,身不由己”。

身不由己的李国杰总想从内部培养或从外面找一些懂管理的人帮他的忙,特别是有实际经验的MBA,借以把管理企业的“接力棒”交出去,但事情并不像他想象的那样简单。“在别的公司办成功一两件事情的人,到这边来不一定就行,不同文化背景的人,有一个怎么融合在一起的问题。企业也不是你看几本MBA书就能管好的,这里面有些是艺术,有些是悟性,管理之道从几个简单公式中推导不出来。有的人学了一辈子MBA也当不了企业家。”

关于员工心理,李国杰看得很清楚。“员工实际上是为你打工的,他如果对你的形象、观念、德行有看法,他不愿意给你干了,再讲多少话也没有用。柳传志作为管理者就有这种凝聚力,他的手下是真的佩服他,佩服他所做的决策,他的为人,还有他的人格魅力。”

2. 贡献在观念

1992年,李国杰做曙光之初,面临的最大难题不是技术上的突破,而是观念上的更新。

曙光之前的大型机的研制,历来是少则五六年,多则七八年,中科院计算所757机器1975年开始研制,1983年才鉴定,被称为“八年抗战”。时间拖这么久的客观原因是当时国外封锁,不像现在能从国外轻易拿到现成的资料和芯片。“那些人很辛苦,掌握的东西很扎实。要写故事,他们的故事最可歌可泣,很多人为几台机器奋斗了一生。”

现在国际环境开放了,可学术界评价一个人有没有学术水平,有没有真才实学的标准却没有变,“还是主要看你做的东西,是不是某项技术指标高;关注所做成果能不能得奖,或者发表的文章多不多”。

李国杰如果照这个观念做机器,必须和从前做机器一样,硬件从最底层搭起,操作系统自己来做,如此一来当然可以保证国产化水平比较高,但时间也保证会拖得很长。问题的关键是“即使你全部是国产化的,用户就应该买你的吗?没有这事!只有你比其他厂家机器好、便宜、用户才会考虑你”。

从头做起可能是在做学问,但院士李国杰不是书呆子,在做机器之初,他就绷紧了“要把做出来的机器卖掉”这根弦,绷紧了“成本、市场、销量”这根弦。李国杰做机器的出发点不是获奖,而是考虑“自己做出来的机器怎样让国内更多的人用,成本是多少?性能价格比又怎样?”

虽然李国杰是国家智能中心主任,但他并不打算做日本五代机式的所谓智能计算机,李国杰能够成立智能中心并成为主任,和他在国外发表的关于智能机的论文有很大关系,但李国杰知道,论文是论文,做机器是做机器。李国杰的兴趣不在纸上谈兵,而是想首先在主流机上赶上美国,然后在主流计算机上开展智能化应用。

确定了做主流机,可怎么做?李国杰的主导思想是:从器件到应用这个长的增值链上寻找

最有效的增值部分。只做增值高的、要么便宜、要么性能好很多的部件，而不是哪部分越难，哪部分技术水平越高就越要做哪一部分。至于做出来和别人一样，只是为了学会这项技术，证明我赶上了，我会做了，我能做了，这样的部件坚决不做。

对于并行计算机，李国杰认为有较大增值的关键部件是“硬件中的互连网络和路由芯片，那是人家的专利；软件方面是 UNIX 操作系统之上的系统管理与高可用性软件等。”

“包括 IBM，它们的机器也不是 100%都是自己生产。现在全世界都开放，可以在全世界范围选购最合适的部件。”

“操作系统，我们花钱买了一些源程序，分析了一两年，一条一条读操作系统的源码，搞清楚它的内核。分析并不是为了重写一个 UNIX 操作系统，只是为了在操作系统之上增值。”

不做操作系统的李国杰集中精力做最赚钱的软件。“我们只做国外公司垄断市场的软件，做他们报价最高的那部分，我们攻坚的能力比较强，能够在比较短的时间内把别人认为是秘密武器的东西拿下来，只有突破这些秘密的东西，这些关键的东西，才可能赚到钱。”

解决了思路问题的李国杰，把研制一台高性能计算机的时间从原来的五六年、七八年缩短到了一年时间。“1993 年，我们拿出来的东西，大概是国外 1992 年的水平。李鹏总理在 1994 年政府工作报告中提到了银河机和曙光机，两个机器代表了中国的高科技水平。”

曙光机的研制速度当时被人称为咬上了国外的尾巴。

3. 仅咬住尾巴是不够的

在当时，李国杰认为“咬住尾巴”是表扬，而现在，他觉得是批评。“咬住尾巴是没有用的。计算机刚刚做出来的时候，能赚很多钱，等今年赚得差不多了，明年就要清库了。”如果“我们比别人差一两年的话，我们的机器刚推上市场的时候，恰恰赶上人家清库，那还有什么赚头？人家可以打 50%至 60%、70%至 80%的折扣和我们竞争。”

所以“我们要咬住国外公司的耳朵，能并驾齐驱才行。在中国市场上，甚至要让国外咬我们尾巴，我们要超出他们半年。”

这样说的依据是，“国外公司以为中国没人在做大机器，因此在中国市场上他们不着急。性能高的、刚出来的机器一定不是最先在中国推广，而是用在美国和欧洲市场上，因此最新机型半年以后在中国市场才能见到。另外，国外最新机型进入中国，还有很多入关的手续要办，不是一出来马上就能出现在中国市场的。而曙光公司 15 种档次的产品，不到一年升级一次。

我们去年的市场策略是‘农村包围城市’，今年我们已经敢向外国公司叫板，直接竞争一些大标，打一些‘平型关战役’，提高国人用国产服务器的信心。”

李国杰认为，曙光机现在的社会意义可能要比其他公司的经济意义要大。“没有曙光之前，国外一台机器可能卖 100 万，现在可能只卖 50 万元以下。因此，即使我们没有中标，用户也已经得到了很大好处。”

4. 读了二十六年书

作为院士的李国杰和书打交道的兴趣的确很大，他读书的时间长达 26 年多，38 岁了，还出国念了博士和博士后。尽管中国最好的大学北大、清华、科大李国杰都呆过，但李国杰进大学之初却有些反复。

李国杰父亲是右派，所以尽管他 1960 年高考平均成绩 92.6 分，也只能“被一所准备要办但并不存在的湖南农业机械化学院录取”，“作为未来的师资，我先在湖南大学机械系代培，但一年以后由于农机学院停办，我这个一年级大学生就被‘提前分配’到冷水江钢铁厂做地方铁路的火车维修工。”

1962 年，李国杰的第二次高考只有一个星期的复习时间，一门课复习一天，“考试成绩绝对没第一次好”，却考上了很难考上的北大物理系。因此李国杰觉得“一个人的成功不完全是靠自己努力的结果，它和国家政策、社会大走向有直接关系。我第二次高考能进北大就是沾了刘

少奇同志主持中央工作时制定的‘分数面前人人平等’的所谓‘修正主义招生路线’的光。”

1962 年沾了光的李国杰在 1968 年里谁的光也没沾上，当时知识分子是臭老九，李国杰被扫地出门，先去一个军垦农场当了一年半农民，然后在贵州晶体管厂做出了贵州省第一个晶体管。

李国杰在美国读书，没有时间感受美国究竟是天堂还是地狱，只感到美国是写论文的好地方。但“发表许多论文不是我在美国的最大收获，最大的收获是懂得了应当做什么样的研究以及如何在计算机领域内做研究。我的导师华云生十分重视论文选题的动机（Motivition）和把一篇论文做到底，这些对我的研究影响很大。我指导研究生也像华教授一样，要求学生下很大功夫自己选题，想清楚做这项研究有什么用，而不是我出题，学生像完成一个大家庭作业一样做论文研究。在国外期间，我力争每一项研究都做出权威学报的论文水平，不满足于会议论文。国外的学习与工作使我坚信，具有坚韧不拔的恒心与耐心是科研人员的必备素质，见异思迁、浅尝辄止的人绝对做不出有份量的成果。”

5. 心胸多宽广就能做多大的事

习惯和书打交道，擅长于写文章的李国杰最难能可贵的是，认识到“写一篇文章或者开发一个小软件，个人的才干和知识很重要，但真正要做大事，则不取决于个人有多少才干，多少知识，而在于他的德行，在于他是否有能力聚集更多的人在一起干事情，包括聚集比自己本事更大的人。谁有这个本事，谁就能把事业搞大。”这是企业家的目光和胸怀，不是“躲进小楼成一统”的知识分子个人奋斗。从这里看，李国杰的总裁在相当一段时间内还会当下去，这不仅是因为别人给李国杰戴上了“金手套”，他不当总裁，就不投资，也不仅仅是因为，一时难以找到合适的人选，而是因为具有这种眼光的李国杰适合做总裁，能够当好总裁。

“并不是年龄老的人在凝聚力方面解决得好，而是说，现在需要这种品质比以往更迫切了，因为现在要把事情做大，必须联络更多的人。”

“可能是因为竞争太激烈了，很多人只看到了竞争的一面，而没有看到团结协作的一面。提起别人，总是说这个人不行，那个人也不行，这样就不能团结更多的人。”

“人的心胸有多宽广，就能办多大事情。现在年轻人很注意业务上的提高，而不太注意个人品质和自身凝聚力的培养，学校也不教这些，但我认为这方面的培养更为重要。”

十七、佳都国际董事长：刘伟

没有领先的技术，没有千载难逢的发展机遇，没有什么背景，创业还有没有成功的可能？刘伟用三年时间将佳都国际集团从区域性贸易公司发展成为中国最主要的分销渠道之一这个事实，证明凭借先进的理念同样可以取得了不起的成功。

刘伟的路是很多人曾经走过的路。1987 年，从中山大学毕业进设计院，一技之长是 CAD 辅助设计；1989 年，从设计院出来，加盟南方四通，做副经理，刘伟身上的砝码除了 CAD 还加上自己在广东省 CAD 学会的影响；1992 年，刘伟筹建希望电脑集团广州分公司，靠的已经不再是具体的 CAD 技术，而是对 CAD 市场整体的理解以及独立运作一个公司的能力；1995 年，刘伟创办佳都国际集团，两三年之内成为中国最主要的分销渠道之一，此时已经彻底和 CAD 没有什么关系了。

回顾刘伟所走过的路，在起跑线上刘伟并不比别人强多少，但在许多人跑得渐渐慢了下来，原地踏步或者被淘汰出局的时候，刘伟却能不断地加速前行，其中一个最根本的原因在于，刘伟能不断地新陈代谢，敢于不断地否定自己身上曾经赖以安身立命的最有价值的部分。刘伟的这种自我否定，并非是在一条直线上递进式的自我否定，很多时候，他是在做方向性的自我否定。

1989 年，刘伟所掌握的 CAD 辅助设计技术在整个广东省是数一数二的，但在今年看来，这些技术一般的技术人员都能掌握。如果刘伟陶醉于自己的技术，那么，他的路也就走到了尽头。从技术人员到经理人再到创业者，刘伟在不停地进行着角色的转换。“不要说一本天书读到老，我相信两年都读不下去。”刘伟不断地否定自己，是因为他不认为自己是一个很聪明的人，所以时时都能清醒地感到危机。“有些人很聪明，很容易对自己太有信心，这就阻碍了他否定自己的现在，这样的人往往失败。我的一个同学初三考上大学，刚入学的时候，他遥遥领先，但最后连学位也没有拿到。”所以，“大部分成功人士智商都不太高，这和漂亮的女孩子思想都比较单纯是一个道理。”

1．到退休好像也就这样子了

刘伟能在前行的路上不断获取加速度，和他不停地调整前行的方向有着必然的联系，有时候一个方向走到老，虽然也是在不断地通过否定自己获得进步，但很可能难以获取突破性的进展。

1987 年，刘伟在中山大学数力系还有半年就要毕业的时候，才接触到了后来为自己起步打基础的 CAD。当时刘伟能够拿到的只有一本书和一个软件，但他意识到了 CAD 未来的发展。试想刘伟如果不选择 CAD 作为自己的毕业论文，那么，他很可能和他的大多数同学一样毕业以后进研究所做力学分析，也就很难在 IT 领域发展，但如果刘伟仅仅是停留在 CAD 技术上为止，那么，他 CAD 论文的指导老师也不会后来成为佳都国际的一员。

刘伟的毕业论文是用 CAD 模拟理论力学模型，成绩是优秀。论文答辩，当别的同学被教授们问得头晕眼花的时候，“我上去答辩，却没有一个人提问题。因为老师没一个人了解这些知识。我当时做出的东西是非常肤浅的东西，但他们却觉得很深奥。”这件事情让刘伟意识到：“由于当时国内计算机应用水平和国外差距很大，因此只要把国外现成的技术拿过来做一些改进，对国内来讲都是全新的东西，都是一个巨大的提高。”

毕业分配，刘伟和那个时代大多数年轻人想法一样：“进比较稳定的单位，能够用上自己的专业，收益相对比较好一点。”这样，刘伟进了一家工程设计院，但刘伟在一年之后改变了自己的想法。“工程方面的工作是生产实践性工作，没有太多创新，无法挑战自我。五年提工程师，八年提高级工程师，看看前几辈的工程师大学毕业后所走的路，想想自己未来 30 年的路，直到退休好像也就这个样子了，我不能忍受这辈子就这样碌碌无为地混下去。”

2．第一次签合同手直发抖

“考虑去不去四通，我一个晚上都没有睡着觉，我的父母都在中山大学教书，我从小受的是传统的教育。去四通所考虑的不是收入问题，收入并没有增加，焦虑的也不是业务能不能做上去，我反复思考的是自己这次调整方向对与不对的问题。毕竟那个时候，我还年轻，观念也没有现在开放成熟，而且，我在设计院的工作也是很多年轻人羡慕的工作。离开设计院去四通是我人生的最大转折。”

最后，刘伟还是认为去南方四通是他人生的一个机会，就去南方四通 CAD 科联实业公司做了副经理。这公司从注册、装修、人员调整、客户群建设到企业发展的思路，基本上都是刘伟策划和制定的。第一次做生意，合同怎么签，款项怎么写，条款怎么写，专业技术人员出身的刘伟全都不知道，临到签合同，刘伟找了两份合同看了半天。“第一单就签 30 多万，我的手直发抖。但也就是在这个过程中，我从一个纯工程技术人员，变成了一个经理人。”

刘伟一去公司就任经理，公司原来的老员工会不会对这个“空降兵”有抵触情绪？“开始的时候当然会有，但我比较融于人，虽然我是经理，一方面干得比他们多；一方面很低级的活，从安装、调试到搬运货物，我都很乐意去干，我不太计较。我是经理，我就有义务带领其他人去完成他们的工作。”

另外，“不是我一来，他们就没有机会了，而是我一来，大家机会更多了。通过组织沙龙，开

展示会、研讨会，办培训班，对公司业务有了很大的拓展。不到一年，我们就占领了广东70%的CAD市场，大家有了共同发展的前景与舞台。”

3. 加盟“希望”的缘由

1992年，刘伟离开南方四通加盟“希望”，同他离开设计院去四通一样，也不是出于收入方面的考虑。“我的每一次变动，个人经济收入都不是一个往上走的过程，我提出离开，四通从经济收入上进行了挽留，但这不是我想要的，我离开南方四通是因为我觉得我有能力把一个事情推到一个更高的高度。希望在广州没有分公司，华南这一块可以由我独立策划操作，这是希望最吸引我的地方。”

用20万元启动资金、七个人、一年多时间，刘伟就把广州希望电脑发展成为华南最大的一家计算机公司。“现在办公司基本上是资本经营，当时还是可以空手套白狼，当时成功的一个重要因素是我们在国内最先越过香港中间商与美国厂商建立了直接代理关系。”

做广州希望，刘伟把业务从CAD拓展到了税务、金融和邮电领域。一个公司要上新台阶，必须要有自己产品和技术，这是共识，但怎样做自己的产品和技术，却未必只有一种模式。刘伟没有选择“硬长出”一个产品的方式，而是选择在重点行业发展自己的技术。“我们也走过一些弯路，想做通用的软件产品，例如办公自动化软件，但做了以后，才发现通用办公自动化软件既没有特点，也没有生命力。一个软件如果没有行业的专业性，没有同行业特点相结合，就没有前途。我们很快把力量转到了税务、邮电、银行金融专业的办公自动化软件上。在我们看来，应用软件、业务软件不可能每一个行业都通用，因为每一个行业有每一个行业的应用解决方案和每一行业的需求。”

4. 服务也有品牌

在很多原来做代理的公司纷纷上马PC，把PC作为公司迈上新台阶标志的时候，刘伟却表示坚决不上自有品牌的PC。“首先，佳都国际主营业务之一是分销代理业务，这是佳都国际的优势所在，而做自己品牌的PC势必会与同类具有竞争力的国际产品发生冲突，造成销售渠道的不兼容性，这样做从根本上违反了分销理论，即同一渠道，多种产品方式。最后会导致只能自己分销自己的产品，但主要依靠自身力量与资源铺设分销网络渠道，必然会造成渠道建设成本居高不下，分销规模难以形成气候。所以在国际上，没有集生产商与分销商身份于一身而成功的案例。”

“同时，由于目前个人电脑的关键技术掌握在少数厂商手中，例如Intel、Microsoft公司等。个人电脑的生产只是生产规模、生产效益等非高技术环节上的竞争。利润不能在技术创新上产生，就只能靠规模生产，PC长期处于微利或亏本而单调的经营状态，将使企业丧失进一步拓展自由战略空间的能力，一旦竞争环境发生变化，经营失败，其后果将是灾难性的。”

“企业发展有不同的路，别人发展自有品牌的硬件，我们会发展自有品牌的渠道、自有品牌的服务、自有品牌的应用解决方案。佳都的服务已经进行了商标注册。传统服务只是指售后服务，而售后服务现在只占到我们服务业务的三分之一，佳都的服务还包括售前培训、售中咨询/方案制定、售后维修支持服务等等。佳都国际是国内最早将服务支持业务作为一种产品、作为一种主营业务的企业之一。”

“服务成为品牌商品是世界潮流，IBM的服务业务已经占到了它营业额的30%到40%。DellPC的服务是从Digital购买的，康柏收购Digital后，Digital就没有再和Dell续签出卖服务的合同，这对Dell等于釜底抽薪，服务在竞争中的优势地位可见一斑。所以，佳都国际将专注于分销渠道、服务、应用解决方案等优势业务方向，不分心。”

5. 分销商·经销商·零售商

刘伟敢于1995年在香港收购一家公司，创办佳都国际，是因为在这个时候，他已经清楚地感觉到了从事分销渠道建设可以使自己再次迈上一个新的台阶，获取新的加速度。代理谁不会

做！但要做好代理却不是想象的那么容易。在简单的解释中，销售渠道建设无非是投巨额资金建分公司，如果事情只是如此地简单，那么，我们就不会看到国内不少总公司对分公司要一而再、再而三地进行整顿，对渠道建设与管理这么头痛了。

作为分销商，刘伟从一开始就清楚自己在各地所建的分公司不应越俎代庖地扮演经销商的角色，成为当地最大的分销商，成为独立的利润中心，而应该成为总公司分销职能在各地的延伸，成为总公司在当地的指挥中心。“如果分公司是利润中心，只对效益负责，那么，很容易出于自身效益的考虑，不听从总部统一指挥。”所以，佳都国际是把利润结算放在总部的各事业部。比如 Apple 的业务，由佳都国际总部的 Apple 事业部统一掌握，各地分公司只起到销售平台和通道的作用。分公司业绩只是各业务业绩的汇总而已，对分公司的考核重点是物流与资金流的控制状况，不是利润。

处在分销商和零售商之间，以批发业务为主的经销商在中国会不会像在美国一样没有存在的必要？“中国的情况和国外不同，国外零售业是仓储式的超市，零售商一下可以囤很多货，来面对所有的商业和家庭用户，而中国为数众多的分散的零售商能力很弱，还必需依靠较有实力的经销商先为它们组织一次货源。因此，经销商这个层次在中国还会存在一段时间。”

随着电子商务的发展，处在渠道顶端的分销商其地位和生存空间会不会萎缩？“分销商的优势在于齐全的产品线、雄厚的资金支持、快捷而灵活的交付渠道，这一点厂商做不到或者成本很高。另外，从国外的经验看，分销业务是一个非常科学的业务，它是一种营销体系。另外，分销商的职能也在随着外界环境的变化而变化着，比如，现在在国内炒得很热的中小企业解决方案就不是由厂商提出来的，而是由分销商首先提出来的。电子商务对分销有影响，但在目前的影响还不会太大。”

分销更多的是一个观念，自身并不是高技术，佳都国际在以分销业务起家，以先进的分销观念领先于其他分销商，但先进的观念是不是会被别人学去，佳都国际从而丧失了优势？“观念是一个动态的概念，它在不停地向前发展着，并不是有人在学我们，我们本身的观念就不再往前发展。再则，吸纳新观念的关键不在于去学新的观念，而在于克服与新观念相抵触的旧观念。很多企业现在的自我感觉正是好的时候，感觉自己现在也不错，有自己的文化，有自己的发展，已经很强了，在这种心态下怎能进步？”

但“实际的情况却不是这样，不管是在技术、资金上，还是在观念上，我们跟国外的企业相比都还有非常大的差距。现在我们的关贸还没有打开，在分销业务上，国外一年 200 多亿美元营业额的分销商还没有进来，这些分销商进来以后，会给我们带来非常大的危机。”

佳都国际的分销优势不仅体现在观念上，更体现在对信息的管理上。分销企业经营的是物流与资金流，依靠信息快速准确地对物流和资金流进行控制，不仅是分销业务的核心技能，更是分销企业能否生存、发展乃至成败的关键。因此，佳都国际 1996 年率先在国内建立、规范了自己的信息管理系统。现在在佳都国际总部，通过公司的信息系统可以看到每一个分公司的每一个业务人员的销售状况，以及每一个代理商的状况和它的资信状况。

6. **机构发展一定要超前于业务发展**

佳都国际成立以来，年平均增长速度是 140%，但去年刘伟却主动把增长降到了 27%。“并不是我们的业务没有继续高速增长的潜力，我们现在的机构做到二三十个亿，一点问题没有，但是，我们想把供货平台建好了以后再往前走。从去年到今年，我们花了很多精力和投资建立公司内部的管理体系，建立分公司体系。今年我们的效益比去年会有一个必然的下降，但是，我们认为，如果没有一个超前的结构，当我们的业务已经做得很大的时候，就没有了一个再发展的余地，到那个时候，我们的损失会更大。”所以，刘伟一直将组织机构建立超前于业务发展，作为佳都国际组织架构的准则之一。这里包含三个方面含义：第一，架构及管理体系提前业务准备；第二，人才储备、人员素质提前业务准备；第三，先建立、再精简提高。“只有这样，才能保证

集团超速发展而不乱，才能保证我们制定的高速目标顺利实现。像我们这样高速发展的公司，最危险的是对自己的控制力不够。"

刘伟曾经把 AST 业务做到了华南地区最大，但是看到这个业务不能适应公司未来的发展，不能适应公司未来机构的时候，刘伟很快丢下了既得利益，选择 IBM 作为主要合作伙伴。"公司当时有很大争论，因为 AST 这个业务做得不错，挺赚钱的。为什么要放弃？能不能过渡？而我还是坚决地放弃了 AST 业务。"

刘伟现在主要的工作是将公司安排上市。"从股东利益来讲，佳都在这个时候做资产重组并不是太划算，因为佳都现在处在一个高速发展状态。但佳都现在就要给高级管理人员以及所有职员长期的利益做一个保证。IT 行业发展这么快，我们现在很成功，但不会永远都很成功。我不希望因为我一个人的判断失误，所有的管理阶层都要跟着失败，这对他们来讲不公平，因为在这个企业他们已经付出了很多，不能因为某几个人判断失误使他们的利益损失殆尽。所以，我们必须把公司内部高级管理阶层现在所持有的公司内部用于分红的股份置换成上市股份。这样就要求佳都通过资产重组变成上市公司的一部分，通过换股的方式，我们的高级管理阶层就会拥有上市公司的股票，他们长远的利益也就得到了保证。这个计划明年 2 月份之前会做完。第二步，将现有业务重新整合，再分离上市。"

"佳都国际由于它的高成长性，从公司发展角度来看，需要更多资源对它进行支持，从而保证公司的增长。所以，通过成为公众公司，集资将是一个很好途径。当然，这对我们的经营要求就更高了，但我们很有信心。"

"现在国际资本都对国内的 IT 企业非常有兴趣，但他们不知道该怎么进来。他们知道国内企业增长很快，但是他们很担心国内企业操作不规范，说有就有，说没有就没有了。像佳都国际这样，业务网络在国内增长很快，财务体系在香港非常透明的公司，很适合它们的口味。"

7. 共同进步，共享丰盛

刘伟本人就是先给别人的公司做经理人，转而自己与几个伙伴一起创业的，他怎么能留住自己的人安心做经理人，而不出去单独创业？"每个人都希望成为领导人，领导一个企业按照自己的愿望发展，每一个年轻人在成长的过程中，都会有这样一个欲望，说没有是不现实的事情。"

刘伟把避免这种现象发生的方法就写在公司的前台——共同进步，共享丰盛。"笼络住人才一方面要有经济利益，另一方面也要满足人才的自我成功感。做领导的不能和手下比谁最强，而是要承担最大的责任。佳都早年的营销思想和体系都是我搞出的，到后来很多营销思想更强的人都在我的手下工作，作为我来说，我就放手让他们去做，而不去表现得比他们更强。我绝不会在意手下比我强，我能使某些方面比我强的人在我的手下工作，本身就说明，我能力更强。"佳都国际创办以来，高级管理人才一个都没有离开。"如果有人离开，我会认为是我的问题，我会检讨我们公司的机制。"

公司发展的每个阶段有每个阶段的英雄，随着公司的发展，原来适合某个位置的人在下一个阶段有可能不适合，这是所有高速发展的公司普遍存在的问题。"佳都国际首先会保证这些人既得的利益，给这些人一些经济的保证。另外，要给他一个培训，给他一个个人发展计划，保证他有一个再发展的机会，在这两个前提下，我们会把不再合适原来位置的人调配开。因为从经营的角度讲，让一个人在不适合他的位置上发展，公司和个人为此所付出的代价都太大了。"

"管理"对于每一个经理人都是一个永恒的课题。刘伟一直要求佳都国际的经理人首先是一位管理者。从理论上讲，这容易理解。但在实际工作中真正做到，却是有一定难度。因为佳都国际在高速发展过程中，许多经理人都是从一线业务人员中提拔上来的，他们往往注重具体业务，而忽略管理。"我明确要求，一线经理，50％的工作放在管理，50％的工作放在实际业务。而总经理一级干部，90％的工作要放在管理，10％的精力放在具体业务工作。"刘伟将佳都国际

的管理精髓总结为“佳都管理三要素”。“佳都国际管理三要素，不追求微观管理，而是一种宏观观念。因此，具有十分丰富的内涵。首先，是以人为本，注重管理阶层素质的提高与培训，实行指标考核，奖惩分明，注重提高员工的企业成功感。”刘伟不喜欢管理就是管人的提法。“管理学上有 X 理论和 Y 理论。Y 理论相信人人都会偷懒，都在想用最简单的投入做最多的事情，所以，Y 理论总是想方设法避免职工偷懒，避免花最少的精力做事，这样，规章制定一定要很严格，这种理论在我国的台湾和日本比较流行。但佳都信奉 X 理论，我们信任每一个人，相信职工能做好交给他的事情，相信给他设定的目标他能做到。我们是基于他会全力以赴做这个事情来考虑的，对人的判断和指导也是基于员工能够做好这件工作，而且，有心把这个工作做好。”

“其次，是注重管理规范，建立统一的经营管理模式与统一的企业文化教育。特别是在 1997 年，佳都国际编写了一本 300 多页的《管理手册》，从财务、行政、营销三个体系进行全面、完整的规定，形成了佳都国际行为的‘基本法’，成为每一位佳都人的行动指南。”“第三个要素是注重团队精神。佳都国际的管理目标是团队目标，不是个人目标。公司要求每一位佳都人都将成功归因于团队的成功，并且，要求共同负责，勇于承担责任，勇于面对问题而不回避问题、推卸责任。我一直认为，一位员工不成功，他的经理必须承担一半以上的责任。因此，当一位经理人不断向我抱怨，他的部下这不行、那不行的时候，我对他本人已经给了不及格分数。”

【简历】

1965 年出生，原籍广东大埔。佳都国际集团董事长。

1987 年，毕业于中山大学应用力学系。

1989 年至 1992 年，在南方四通广州公司任副总经理。

1992 年加入北京希望电脑集团，任广州分公司总经理，1994 年起任希望集团助理总裁。

1995 年，创办佳都国际集团。

现为广东省 CAD 学会副理事长，广东省电子学会常务理事，广州市政协委员。

1997 年荣获“广州十佳青年”称号。

十八、瑞星公司董事长：王新

中关村少有失败的英雄，少有摔倒了仍能爬起来的人，失败的人只能成为过去和新近成功者的陪衬以及茶余饭后的谈资，只能被别人当作会议上或者文章中的经验教训。

王新是个例外，王新事业的第一个顶点发生在 1993 年 3 月，那个月瑞星防病毒卡的月销量达到一万套，创下日销量 1000 套、毛利 20 多万元的纪录。这个数字对于当时处于刚刚起步阶段的中国软件业来说是一个天文数字。王新开启了中国反病毒市场，并在 200 多家竞争对手中成为第一，但是到了 1998 年，等到因为生病隐退了三年之久的王新再度“出山”的时候，昔日的辉煌早已时过境迁——瑞星防病毒卡的销量几乎降到了零。更为糟糕的是，在“瑞星就是防病毒卡”的思维定式下，瑞星推出近三年的杀病毒软件根本就不为人所知和认可。

怎么办？王新首先确定不能走老路。“广告加零售的传统营销模式推广速度太慢。”基于这种思想，当别人把 OEM 当作公司利润来源的时候，王新把 OEM 当作了比广告宣传作用更大的迅速提高占有率的市场推广行为。说服众多用户改用瑞星不易，但说服对技术十分了解的厂商容易。这样瑞星一口气和联想、同创、方正、浪潮、实达、和光等十几家知名厂家以及中关村十几家中小厂商签下了 OEM 合同。“OEM 这种推销方式和广告相比不但不花钱，还能赚钱，虽然赚得少，但众多用户在使用中认识瑞星杀毒软件的作用，是广告不能代替的，它还极大地扩大了市场占有率。通过零售，月销量从几百套达到几万套要用三年时间；但通过 OEM 方式，我们只用几个月时间就完成了三四十万套。如果不发生意外，瑞星今年内会成为市场占有率第

一。如果瑞星是市场占有率第一，那么，我就完全有信心让瑞星在零售市场很快也成为第一。”

OEM 一方面迅速为瑞星抢下了市场份额，另一方面，也证明了瑞星杀病毒软件的技术领先。用户很容易得出这样的结论：既然联想、方正等国内几乎所有的知名公司都经过严格测试后选择了瑞星，那么瑞星的技术一定是出色的。

一种优秀的反病毒产品如何尽快打入零售市场？王新复出后的第二个策略是刺激分销渠道。这个计划为期三个月，在这三个月中，有资格的大分销商可以用成本价进货，成本价和正常进货价之间的差价，全部返还给分销商用作广告促销。厂家如此强大的支持给了分销商强劲的动力，瑞星 8.0 杀病毒软件在一周之内被分销商抢购了一万套。6 月底，此项政策即将结束的时候，又出现了新一轮抢购，一个星期又销售了一万套。“三个月之内，我们向零售市场发售了 5 万套瑞星 8.0。去年中关村十家有八家分销商不知道瑞星有杀病毒软件，现在瑞星杀病毒软件尽人皆知。”

和“老将不提当年勇”的思路不同，王新这次复出的想法是“既然我们做过全国第一，在 200 多家竞争对手中打遍天下无敌手，那么，我们今天就依然有能力重新做到全国第一。而一旦我们再次确立了第一的位置，有了一次失败的教训，我们不会失误第二次。”

王新的创业、成功、失误、复出是中关村式的，王新的智慧、气质、习惯、套路也是中关村式的，王新走过的路是许多中关村创业者走过的路，只是很多人在这条路上，只走了一段就永远地停顿下来，而王新却从做生意、做贸易，到做公司、做产品、做经营不断地向前探索着。王新没有任何的背景，没有任何资本的支持，白手创业并让公司发展壮大，他靠的是不断地有“鲜活”的想法和创意，这是他从中关村众多的中小公司中脱颖而出的原因之一。原因之二是，虽然很多人在和王新走同样的路，但很多人在摔了第一跤之后，就再也没有爬起来，而王新却总能重新站起来。“1993 的时候，我对自己的评价是成功；1996 年我对自己的评价是失败，但成功后的失败是一个企业家成长过程中必然的历程。如果当初我不休学，我可能只是一个大学生，在科学院里如果我能找到自己的位置，我也不会想到‘下海’。正是从 16 岁到 26 岁这 10 年的磨砺才使我产生了原动力。”

1. 我的原动力

王新的原动力源自他的失败，王新的失败源自他对自己要求过高。列宁在十六岁读《资本论》，王新希望自己在 16 岁之前读《资本论》，结果王新在 16 岁就休学了。“从初二开始，我就开始给自己制定目标和计划：文学书要读多少本，理科要学高一年级的课程，我是学法语的，我又给自己开一门英语。我成为了一个好学生，所有课目的作业都拿到年级展览。”但就在这个时候，“我开始出问题了，我越来越疏远人群，不断地给自己加码，我开始睡不着觉，接着，头疼头晕，浑身无力，注意力不集中，后来，我开始焦虑。”

在这种状态下，王新高中上了两个月就休学了。等王新稍微好一些，再去看书，但因为吃了过多镇定药的缘故，原来读过的书忘记了。“我有一种崩溃的感觉，如坐针毡。我发现我不能上学了。”

王新进了父母所在的科学院图书馆工作，熟人一碰到他就问：“你怎么在这儿工作，为什么不去上学？”致使王新一见熟人先是脸红，跟着心慌，接着一身大汗，最惨的时候一天出十几身大汗。

王新是被迫下海的。因为父母都在科学院，王新得以进了科学院计算所，分在 16 研究室 GF20 微机调试组，GF20 是中国生产的第一台国产 8 位机，但在当时最好的、接触新技术的条件下，王新却始终进入不了状态。“也能完成任务，但我总觉得这不是我该干的活。”

王新花了两年的时候准备报考中央戏剧学院导演系，但最后考试的时候，他临阵脱逃了。

王新看到《参考消息》上报道中国缺铝，就办铝锭厂，结果先赚后赔，1989 年初宣告失败。

……

"挺好的一条阳关大道,我却栽到了河沟里。等我爬出来的时候,人家已经跑得很远了。我不是那种智商特别高的人,但是拿一张大学文凭应该是一点问题都没有,可是我竟然上到高一就休学了。"

2. 只好抄近道,走别的路

1989年10月,王新进科海农业部推销科海汉卡。不领工资,推销一块挣100元。王新选了中关村最好的五个位置代销,但过了一个月,也没卖出几套。

王新一看这样不行,就盯上了中关村颐宾楼80%以上来中关村采购电脑的旅客。"我每天早早吃完晚饭,抽好几根烟,思想斗争好半天,看着表,到了7点,我就蹬着自行车到颐宾楼。拎着一个包,躲开服务员的眼睛,一家一家敲门推销。"王新得到的最多答复是"出去!出去!"。

为增强目标性,王新把推销时间推迟到了10点以后。"服务员下班了,只剩下看门大爷,我递上烟,拉上关系,然后,翻看旅客登记记录。"

第一笔生意做下来,"我想大哭一场,太不容易了,我不知道自己心里到底是高兴,还是悲伤,那是一种说不上来的滋味。"

王新推销汉卡的时候,有人问他有没有微机?有没有打印机?什么价格?王新开始说没有,只推销汉卡,后来王新说有,客户问什么价钱?王新不知道什么价钱,就反问客户需要什么价钱的,客户问两万八行吗?王新说得回去商量商量。记下配置和价格,第二天,王新开始中关村满大街商量去了。"我就是这样学做销售的。"

就这样,"我头一个月做电脑生意,在没有产品、没有公司、没有资金、没有场地的情况下,做了17万的营业额,净利润一万三。"

但是在这个月的最后一周,王新已经累得说不出话来了。"此时,我感觉到我这样累死累活,一年充其量挣5万块钱,这样做太累。如果能组织几个人跟我干,那不就好多了吗?""这是办公司最真实、最原始的想法。"中关村现在还有许多"跑单帮"的,而且,会永远地跑下去,而王新在跑了一个月后,就意识到自己要向前迈一步。

3. 办公司要为自己剩点劲

1990年5月2日,王新用"科海轻印刷世界"的名义在中关村颐宾楼租下两间房办起了公司。颐宾楼房租一年一交,王新找到经理好好地恳谈了一番,经理答应他一个月一交。

王新的账上只有3000元可以用,1700元交了房租,还剩1300元。

因为没有十足的把握能把公司办起来,王新不敢招正式的人。"万一发不出工资来,不是害人家吗?"王新找了十来个清华、科学院、理工大的研究生兼职,一小时一元钱,经营好的时候,再发一点奖金。

王新在经营上突出三点:(1)轻印刷产品最全,909、比特、海洋、保利、6401所有轻印刷产品全有,因此,当王新告诉用户他会站在公正的立场上根据用户需求推荐产品的时候,很容易使用户信服;(2)销售人员中拥有硕士学位的比例最高,"除了我不是,其余都是";(3)工作时间最长,早八点至晚十点,每周工作七天,只有周六晚上,休息一晚上。

去深圳找史玉柱谈判6401回来,王新带回了十条烟,自己留下两条,其余全送朋友了。"圈子很重要,很多生意都是朋友帮忙才做成的。"

从5月23日到6月5日,王新做了23万营业额,净利润1万多元。8月,王新把营业面积扩大到四间房,10月份招了七个正式职工,到春节,王新算了一下账,挣了十七八万。

4. 三条半路

一下挣这么多钱并没有让王新高兴起来,"我想做公司总要有些方法。我挣的钱全是累出来的,一个星期我要在颐宾楼开七桌,请吃饭,陪着玩。这样不行。"王新要再上一个台阶。为此,王新开始研究中关村所有成功的公司,把它们总结归类,得出一个结论,叫做"三条半路":"第一条路是做贸易,当时中关村也被某些人戏称为'倒爷'一条街;第二条路是做产品,联想有汉

卡，方正有排版系统，四通有打字机；第三条路是‘做贸易加做产品’，当时联想代理 AST 很成功；半条路是‘靠关系’。”

“关系大多数是 1985、1986 年的时候建立起来的，我进来晚了，关系我没有，所以半条路否了。做贸易首先靠的是资金，其次是渠道，我两样都没有，没资格和人家谈。我只能走做产品的路。”

王新想清楚后，马上把原来倒来倒去的业务全部停掉了。神奇汉卡、防病毒卡、办公软件、财务软件、激光印字机的适配卡五个产品同时上马，三个月下来，把公司三分之二的家底搁了进去。王新又犯了对自己要求过高的毛病。

稍后，王新砍掉了神奇汉卡、财务软件和激光印字机适配卡三个产品，但为了应付瑞星防病毒卡和后来的 RS500 日常的开发开销，王新又重新做起了 2401 大屏幕买卖。1991 年 11 月份，瑞星防病毒卡做了出来，王新又非常果断地把 2401 大屏幕生意砍了。“尽管那是一个很赚钱的生意，但我要全力做瑞星防病毒卡。”

5. 我启动了中国反病毒市场

王新切入反病毒市场的时候，反病毒市场有需求也有供应，但并不是一个开发得很好的市场。瑞星介入以前，深圳华星一共销出了 7000 套，和当时五六十万台的装机量相比不成比例。瑞星 1 型卡开始一月也只能销 100 多套，而且存在大量不兼容问题。有一段时间王新都不敢看防病毒卡，怕它又死机了。到了 1.5 型卡，硬件问题解决了，软件做到了最高水平，能够做到病毒前报、自动清除内存病毒、安全带毒运行，但怎样在市场寻求突破仍是一个问题。1992 年 3 月，出现了一次启动反病毒市场千载难逢的机会，当时危害最大的两种病毒：黑色星期五和米开朗基罗在同一个星期发作，媒体开始集中报道此事，中央电视台在一周之内对病毒的报道至少有五六次，一时间病毒概念被炒得沸沸扬扬。

王新在头一周没有反应过来，好像什么都没在想。一个星期以后，新闻报道的最高峰已经过去了，王新才突然醒悟到这是一个千载难逢的机会，马上策划了一个宣传，主题是我们中国人能防止美国人心惶惶的黑色星期五和米氏病毒。这两种病毒危害性很大，但病毒自身的技巧并不高，瑞星防病毒卡早就能防住这两种病毒。

这个消息能体现中国人在高科技上的水平，所以《人民日报》头版、新华社以及二三十家报纸都对此事做了充分报道。瑞星防病毒卡销售量跟着就从 100 多套，增加到 3 月份的 570 多套，4 月份的 1080 套。

5 月份，通过国际联机查询，证明瑞星防病毒卡“病毒前报”、“自动清除内存病毒”、“安全带毒运行”是世界首创技术后，6 月份，瑞星防病毒卡的销量达到 1500 套。

8 月份，组织首届北京大学生勤工俭学活动，动员了几十个学校的学生推销瑞星防病毒卡。8 月份瑞星防病毒卡销量达到 3000 套。

在和深圳华星的广告大战中，王新发现华星总是采取跟进战略。“我做什么，它跟着做什么。10 月份，尽管我很想在《参考消息》上做广告，但《参考消息》上的广告一做就是一年，没有头一年签的合同，很难插空插进去几个广告。我忍住了不上，先转向电视广告，华星跟着也上电视广告，此时，我和《参考消息》签了一年的广告，等我 1993 年开始在《参考消息》做广告的时候，华星也想在《参考消息》上跟，但它因为没有拿到计划，在 1993 年一年之内也就只插进了几个广告。”

6. 我的失误

1993 年 2 月，瑞星防病毒卡月销量达到 9000 套，把一大批靠倒来倒去的公司远远地抛在了后面。此时，王新长长地松了一口气，“这口气从 1989 年一直憋着。”

1993 年春节，王新又开始总结过去，想着怎样能使公司再次迈上一个新台阶。王新的过人之处在于他对自己的高要求，否则，他不会不断地进步。王新的失误也来自于对自己的要求过

高，他的生病和他的失误都缘于此，好在王新受了挫折不会一蹶不振，而是调整一下继续前进。

“1992 年以后，经常传出的消息是，某某一夜之间炒房地产挣了 1000 万。我心里很清楚华星所犯的最大错误是它没有在瑞星羽翼丰满之前把瑞星掐死。但我还是很担心华星如果在深圳炒一把房地产赚几千万，然后把这些钱投进来，我不就给压死了！”

一方面是担心，一方面是对机会的渴望。“那个时候的思潮是中国要由计划经济转向市场经济，而计划经济占了中国 90%以上的资源，在这个转化过程中，谁能够掘到第一桶金，那就是企业真正的原始积累。我那个时候的想法已经不是赚钱了，想法完全改变了。我只是觉得自己要做很大，非常大，这个欲望是很多企业家很难回避的问题，就像一个赌博的人开始想的是手里这些钱别输光了就行了，没想到中了一个不大不小的彩，激起了想赢更多的欲望。”

“当时觉得国内计算机市场不够大，只有 100 万台 PC，想做大就必须拓展到其它行业。我投了保健品、药品，在上海、北海、千岛湖有房地产计划，成立了一家瑞星咨询公司，在加大 RS500 投入的同时，又做了机器翻译产品。当时我的顾问也极力怂恿我，说培养了一个明星产品，就不要管它了，让它自己成熟，应该再去培养第二个明星产品。”

“企业家要有眼光，要敢于冒险，而再好的眼光，也不可能 100%看对。RS500 的钱扔进去了，但是没有扔对地方。”

这么多事情一起做，王新每天只能睡三四个小时，头疼得想往墙上撞，一个星期要吃十几片止痛药。“我感觉到累了，不是一般的累，是非常非常累，其实，我那个时候最英明的决定是去度假。”王新又进入了他 16 岁要休学的状态。

“我的人手不够，我要么打仗，要么建班子，我忙于打仗，没功夫建班子。我们这些人完全是凭摸索，凭想法，凭苦干，凭智慧把公司发展起来的，而市场经济是经过 100 多年发展起来的，是很有规律的科学，我们并不很了解。我们所犯的最致命的错误是我们并不清楚我们不了解市场经济，以为自己很了解，以为市场经济就是我们那样运作的。”

1993 年底，瑞星防病毒卡销量滑到月销量 6000 多套。“我们没有跟上市场发展的节奏，也没有及早地发现潜在的杀毒软件的市场。”

1994 年底，瑞星防病毒卡跌到月销量两三千套。

1995 年初，虽然所有型号的瑞星防病毒卡均能防“幽灵”病毒，但此时躺在病床上的王新没能再次抓住这个市场机会。

面对于此，王新醒悟了过来。“投资学上有一个公认的原则是不要把所有鸡蛋都放在一个篮子里，而在当时情况下，中国企业家应该千万不要把鸡蛋放在几个篮子里。”

和刚开始做产品，一下上了五个产品，砍掉三个一样，王新把咨询公司、药品、房地产全砍了。“那个时候已经不是壮士断碗，而是断腿，我心理上有很强的受挫感。”但王新还是果断地否定了自己，保住了瑞星的人才、技术和资金基础，这是王新今天还能气势如虹地复出，抢滩掠地的根本所在。

7. 我的创业经验

回顾十年所走过的路，王新的经验是：“很多人身上都具有创业的素质，但要有足够的动力、足够的动机、足够的欲望才能把这种素质发挥出来。哪种性格都适合创业，主要是因人而异，扬长避短。”

第二，“创业要有清晰的头脑，不需要太聪明，但要知道自己有什么，知道自己在什么时候该做什么。最终要去做的事情，都是真实的，而且是实实在在的，是什么，就可能做到什么程度。如果对自己打一点马虎眼，最后只能是在现实面前碰得头破血流。

第三，“创业要做好充分的准备。苦是必然要吃的；要冒风险，要有冒风险的胆子；要有承担失败的能力，想的只是成，没有败，就不要去做。失败以后还要有百折不挠的做法，而不仅仅是想法。”

“我们这一代从计划经济转向市场经济的企业家，论聪明才智、论勤奋刻苦、论胆略，一点都不比本世纪初美国那一代企业家差。经历了十年的摸着石头过河，我们对市场经济的规律有了真实的认识。有些人的市场规律是从书本上学来的，而我们是用几十万上百万元的损失买来的。”

【简历】

1963 年 8 月 24 日出生；

1984 年进入中科院计算所；

1990 年创办万达轻印刷世界；

1991 年创办瑞星电脑科技公司并担任总经理。

1992 年荣获北京市科技进步二等奖；

1993 年荣获北京市优秀科技企业家称号；

1994 年荣获首届北京十大杰出青年提名奖；

1995 年被授予北京市优秀青年知识分子称号。

1996 年担任瑞星公司董事长，创办国内第一家专业有限元公司飞箭公司并担任董事长至今。

十九、华夏硅谷董事长：陈春先

是谁第一个提出要把中关村办成“中国的硅谷”？是谁第一个在中关村创办民营高科技实体？是谁被称为“中关村第一人”？

陈春先这个名字现在听起来可能比较陌生，但是在 1983 年元月，陈春先这个名字以及他在中关村进行的试验却引起了中央领导同志的重视。胡启立同志批示：“陈春先同志带头开创新局面，可能走出了一条新路子。一方面较快地把科研成果转化为直接生产力，另一方面多了一条渠道，使科技人员为四化作贡献。”方毅同志批示：“陈春先同志的做法是完全对头的，应予鼓励。”

陈春先在中关村的试验之所以能够引起中央领导的重视，是因为他第一个在中国提出“中国硅谷”的概念。

1．中关村有条件办成“中国的硅谷”

1980 年 10 月 23 日，作为中美 10 名互访科学家刚刚从美国考察回来的中科院物理所研究员陈春先，在新成立的北京等离子学会常务理事会上针对美国硅谷和 128 号公路科技转化为产品的状况做了题为《技术扩散与新兴产业》的发言。

陈春先在发言中指出：“美国高速度发展的原因在于技术转化为产品特别快，科学家和工程师有一种强烈的创业精神，总是急于把自己的发明、专有技术和知识变成产品，自己去借钱，合股开工厂。当然这里资本主义赚钱的动机是不能忽视的，但据一些当事人（科学家）谈，创业的自我满足追求超过了赢利动机。我感兴趣的是这里已经形成了几百亿元产值的新兴工业，得益的显然是社会、国家、地区。相比之下，我们在中关村工作了 20 多年，这里的人才密度绝不比旧金山和波士顿地区低，素质也并不差，我总觉得有很大的潜力没有挖出来。的确，我们社会主义社会的经济条件是根本不同的，我们的科技人员也不是想赚钱，而是想多作实际贡献，不满足于发表文章，开成果展览会。”这是 18 年前的发言，这是中关村有今天的理论发端，这是中关村从荒芜的郊区变成今天高楼林立的起点。

北京市科协认为陈春先的想法很好，就借给了陈春先 200 元钱，在银行开一个账户。1980 年 12 月 23 日，在美国硅谷苹果传奇的鼓舞下，以陈春先为首的 15 名中科院科技人员在中关

村一个仓库的一角办起了中关村第一个民营科技实体——“先进技术发展服务部”。“那个时候还没有公司的概念，社会上也没有科学家、工程师出来注册办公司的说法，但看到硅谷科技人员可以参加科技成果的转化，我们就联络科学院物理所、电子所、力学所的15个同仁在中关村办起了这个咨询服务公司。”

“1981年服务部基本还很顺利，大家都还很热心，一年有二三万元收入。我们基本上都是业余时间干。我那个时候，还带着硕士生和博士生。”

但进入1982年，服务部每月发15元津贴的事情，却惹来很多非议。“话说得很难听，说我们是搞歪门邪道，不务正业，腐蚀干部。说我们是自己给自己长了两级工资。在这种情况下，我手下很多人认为，办服务部本来是想报国，多做一些事情，给国家做一点好事，结果反而还挨了骂，就辞职不干了。那个时候即使穷，也不差那十几元。但我觉得我做的是对的，所以，我就没有检讨。”

1983年，新华社记者潘善棠写了一份题为《研究员陈春先搞“新技术扩散”试验初见成效》的内参。这份内参说：“近两年来，这个先进技术发展服务部先后与有关单位签定了二十七个合同，目前已完成一半以上；与海淀区四个集体所有制的小厂建立了技术协作、帮助开发和移植新产品的关系；帮助海淀区创建了海淀区新技术实验厂和三个技术服务机构。”这份内参接着指出：“但陈春先搞科研成果、新技术扩散试验，却受到一些领导的反对，使该所进行这项试验的人员思想负担很重，严重地影响了他们继续试验的积极性。”

这份内参引起了中央领导同志的重视，先后做了批示。这些批示出来以后，对北京市政府，尤其是海淀区政府触动很大，放宽了中关村办公司的政策。在这种背景下，1983年成立了京海，1984年成立了四通、信通以及科海，电子一条街到1984年底初具规模。“不是我们这几个科技人员有多大影响，而是中央肯定了这个方向。”“1983、1984年的时候，中国城市改革是大势所趋，处在一触即发的边缘，我不做，其他人也会做。”

2. 我办的公司从来都没有搞大过

尽管陈春先是中关村第一个创业者，他在中关村两间木板房里做成第一笔电源生意，在中关村没有一个竞争者，但陈春先创办的华夏硅谷公司却一直都没有成为中关村著名的公司。陈春先承认，在商场上到现在为止，自己也没有运用自如。“尤其作为一个企业的总决策人，和成功的企业家相比，我自愧不如。”

思想领先的陈春先认为，办企业仅仅靠思想活跃远远不够。“我在科学院是公认的思想活跃者，而且是公认敢打敢冲的人，要不我也不会到美国看了硅谷，回来就要在中国办硅谷，但是思想活跃绝不代表就能办好公司。在美国硅谷，最早的那几个诺贝尔奖获得者办的公司，比如仙童公司，后来也都不行了，都垮掉了。”

“思想活跃也好，能悟出潜在的增值地方也罢，都不等于能够办好公司。相反，办好公司的企业家大都是搞营销、搞金融，有很强管理能力的人，而不是真正的科学家。”

陈春先认为，在他们那一代中国人中鲜有既是科学家又懂经营的，而不像在美国有强烈的商业气氛，经营是人人皆知、无人不晓的事。陈春先在美国12岁的孙子，能为他想出12种筹集资金的办法，让他感慨很多。

陈春先办公司第一笔大的业务是为美国公司做数据录入，华夏硅谷公司是中国最早做大规模信息加工的公司，但这个业务后来萎缩了。当时华夏硅谷公司有100多位操作员，1000个字符挣0.4元，如果这个项目进展顺利的话，每年陈春先的公司可以得到几十万美元的收入。“当时我们雄心勃勃，把所赚的钱都用于购买昂贵的设备上，但后来因遇上了特殊事件，项目滞缓下来，延误了商机。从那以后，公司的发展一波三折。”

“商机转瞬即失，并不给你时间去仔细地分析研究，等你想通了，悟出来了该怎么做，再决定的时候已经晚了。做企业差不多每天都要做出很多决定，也许十个决定，九个都是对的，第十

个决定不对，也很可能前功尽弃。”

“客观地说，企业家成功的是少数，一百个企业家里面有十个很成功，就说明这个地方已经是很好的创业环境了。”

陈春先今天反思当年的发展时说：“我们当初选择了增值不高、科技含量不高的数据录入可能是个错误，而且，有一个阶段摊子又铺得很大，搞了华夏硅谷集团，全国都有分公司，这两三年相继都关张了。我们也做了好几个产品，但都不太成功，有的是在产品本身的选择上有问题，有的是在营销推广上有问题。比如 888 排版系统，在 1983 年，用它印出了在人民大会堂召开的世界广告大会全部的文稿，888 大出风头，如果 888 能销得好，我们就会有更多的人来做它的后续开发，我们也就不会落后方正那么多。由于营销不太好，导致我对总体的决策也有偏差。好些时候我们都是在前沿探索，但总是失败。我们也做了贸易，但是做得不成功。做贸易也不是每个人都能挣钱，这里面有很多管理的环节，很多进货的环节都需要学习，并不容易掌握。”

陈春先认为中关村大公司的原始积累主要还是靠贸易。“四通的打字机起了作用，但不是决定性的作用，四通在全国的销售网起了关键的作用。其他单位即使做出了同样的打印机也不见得能够卖出去，不见得能卖那么多。比如，如果换一家国有的工厂，它完全可以把产品做得同样好，但很可能就卖不出去。”

3. 要以成败论英雄

听陈春先说过去的失败，我们安慰他“不以成败论英雄”，哪知陈春先却直言不讳地说，“要以成败论英雄”。“搞企业就是要以成败论英雄，怎么可能不以成败论英雄呢？联想如果不是做到一百多个亿的营业额，大家能承认柳传志吗？我不是一个成功的企业家，这一点没有什么好回避的。”

陈春先 18 岁入党，1953 年留苏，1959 年回国进科学院比较受重用。“文化大革命”的时候，虽然被认为是修正主义的苗子，但也不是主要的冲击对象。1978 年和陈景润等不到 10 名科技人员从助理研究员被破格晋升为研究员。同年还参加了第一次全国科学大会。

中国核聚变等离子体物理研究所是陈春先一手搞起来的，中国第一个托克马克装置也是陈春先做的。1980 年以前，陈春先的科学家之路走得很顺利，也取得了不少成就。但为了要把中关村办成“中国硅谷”的理想，当需要在办公司和在科学院做科学家之间做一个抉择的时候，陈春先在 1986 年毅然离开了科学院。

尽管陈春先现在没有劳保，没有任何社会福利保障；尽管 18 年来他经常为大量的债务发愁，不时承担经济和法律的压力；尽管因为企业之间的纠纷，陈春先先后两次被人绑架，但陈春先从来没有后悔过。“有人对我说，你如果不去做企业，一定是院士。我觉得他说的也不过分，原来在我手下工作的同事以后都是院士了。院士就说明他在科研上有了更多的成绩。1980 年以后，我没再搞科研了，卷入了商业的大潮当中，有很多奇奇怪怪的经历，又走过了很多曲曲折折的道路。如果从个人成就来说，也许我搞科研成就更大，但是我没有那样选择，又怎么办呢？也不能从楼上跳下去吧？也不能老是很失望丧气吧？相反，在办公司这条路上我也学到了在科学院当院士、当科学家绝对学不到的社会知识。现在如果我有精力搞研究，我的思路和知识背景会比 1980 年以前要丰富得多。”

“我觉得每一代人只能做他当时认为最重要的事。人活着总要做点事，做了这件，也许就要放弃那一件。我做事从不后悔，即使做了较为愚蠢的事，也不后悔，因为时间总是在往前走的。”

“我其实是一步一步就走到水里面去了，最后不游泳也不行了，不游泳就会沉到水底下面去了。人生有时候由不得自己控制。如果已经卷入了办公司之中，而且动用了很大的资金和资产，你总不能说，我不想干了，就不管了，转而又去带个研究生。”人生只能进行选择，但不可更改。

作为“中关村第一人”，看着中关村日益繁荣，而自己的公司却一蹶不振，有时候会不会感慨良多，会不会有些失落？陈春先说不会。“作为一名科技工作者，作为一个中国人，看到中关村走向繁荣，我应该是很高兴。如果中关村的发展道路上有一块石头是我铺下的，那我肯定是应该很欣慰才对。”

4. 中关村是一个历史的产物

在外人看来，中关村最值得骄傲的地方是国家没有直接进行投资，而它把知识转化成了大量财富，每年有几百亿的产值。但陈春先不这样看，他认为中关村的成功和国家在科学院、北大、清华等多年的投资分不开。“这就好像古代的生灵变成了地下的煤炭和石油，当你今天挖到煤炭和石油的时候，不要忘记这是古代生灵以前蕴藏的结果。”国家在科技上的投入蕴藏了起来，但是如果没有新的科技体制，没有硅谷这种技术扩散的理念，没有创业这种精神文化的力量，也不可能成就今天的中关村。

作为中关村的见证人，陈春先认为，中关村现在存在的问题是缺乏高水平的创新成果。“这个事实我们要承认，但对此，不能仅有指责，而要有投入。国家现在对高科技不是没有投入，而是钱应该如何用。”

陈春先认为对于中关村，不在于现在还没有多少技术领先的成果，而在于中关村现在对人才还有多大吸引力。“现在最优秀的人才要么去国外了，要么去了外资企业。”

陈春先不同意中关村是骗子一条街的说法。他认为，有商业就有骗子，美国硅谷也有骗子，小骗子可能不太多，但有大骗子。“中关村是个市场，出现这些问题不奇怪，也不值得大惊小怪。奇怪的是人们根本不了解什么是真正的市场经济以及市场是怎样发展起来的。”

在中关村做了这么多年企业，陈春先感触最多的是企业操作不规范。“在国外，大家共同创业，几个人至少在相当一段时间内会合作得很成功、很规范，大家彼此很信任，但在中关村合作不成功的占多数，合作成功的是少数，搞技术的信不过搞经营的，搞经营的不敬佩搞技术的。这样的例子太多了。”

【简历】

1934 年出生于四川成都；

1958 年莫斯科大学物理系毕业；

1959～1986 年，中国科学院物理所室主任、核聚变等离子物理研究所副所长、博士生导师。

1980～1998 年，在中关村进行科技创业探索，历任华夏硅谷创业集团及所属企业董事长。

二十、联想电脑公司总经理：杨元庆

和许多少年得志人士的壮怀激烈不同，33 岁就坐上联想集团副总裁和联想要害部门——PC 部总经理位置的杨元庆，加盟联想之初，自己并没有想到会有今天这样的成就。

1989 年初，杨元庆投奔联想只是因为从中国科大研究生毕业之后必须要找一个工作，而自己在研究所做论文的经历又使他不太喜欢在研究所里搞研究，碰巧，适逢联想第一次公开向社会招聘员工，于是，杨元庆就抱着到企业做研发，伺机出国的想法来到了联想。那时出国是一个青年最有力量的标志。

1. 做 Sun 的工作站并不成功

但联想此时最需要的并不是研发人员，而是出色的营销人员，这样杨元庆就被分配去销售 Sun 的工作站。

今天，作为成功者的杨元庆坦言：“说起来很惭愧，当时 Sun 的工作站卖得并不是很成功。

我们代理的这个产品不是一个好的产品。它是 Sun 唯一一次使用 Intel386 芯片的工作站。用户使用的情况不好——要么是不适用，要么是不够用。尽管产品不是我们的，但毕竟是我们代理卖出的产品，因此，那时卖出工作站的心情是既兴奋又内疚。一台工作站卖出以后，就怀着补偿的心理，拼命地响应用户要求的各种服务。”

杨元庆作为一名销售员做成的第一台 Sun 工作站，卖给了国家医药管理局，“你可以想象我当时的高兴心情，但我还是认为，其实，这个客户当时并不应该买 Sun 的这种工作站，买一台 PC 就能解决问题。当然我们还是力推把这台工作站做出去。”杨元庆话说得很诚实。短暂并不算成功的 Sun 工作站销售经历，至少教会了杨元庆两点：(1)一定要为用户提供最合适的产品，“Sun 的这种工作站卖起来太别扭、太不舒服”；(2)服务至上。这些理念在以后的联想 PC 中都有充分体现。

例如，尽管联想 PC 产品线很全，但杨元庆并不希望用户买技术最先进的产品。他说，最新产品因为软件欠丰富等原因，其实，您用的机会不太多，而且其降价幅度还很大，3 个月就有可能降 10000 元。Intel 的 CPU 刚推出时价格在 1700 美元左右，第一次降价，就会降到 700 美元左右。所以，杨元庆建议用户选择 10000 元左右的商用机，12000 元左右的家用电脑。“因为这种电脑的 CPU 价格在 100 到 200 美元，其降价幅度已经不大，不至于造成浪费。”

在服务方面，杨元庆追求的是可实际实施的服务。“内行看服务，重点看厂商承诺的服务是否切实可行，‘3 年上门保修’，要在 3 年以后才可以检验这个诺言能否兑现。”杨元庆信心十足地说，联想 PC 的服务现在国内 PC 领域第一，因此，联想 PC 今后的服务要向圈外的海尔看齐。为此，他们特地组团参观了海尔的售后服务体系。

2. 大学时写过小说

就像杨元庆初到联想本想搞研发却被分去做销售一样，在当初看来，不是一个理想的安排。杨元庆上高中最大的愿望是学文科，后来，之所以在高考第一志愿上报上海交大计算机系，第二志愿报浙大计算机系，第三志愿报的还是计算机系，是受她母亲在合肥工大一个朋友坚信计算机是未来发展方向的影响。

“我们那个年代，自我意识还不像今天的年轻人这样强烈。我自己总是被安排去做原本并不是太感兴趣的工作。但我的性格是做任何事情都认真去做，力争把它做好，而不是仅凭兴趣去做事。”

直到杨元庆从上海交大计算机系毕业，考上中国科大计算机系研究生，杨元庆还矢口否认自己在念本科的时候渐渐喜欢上了计算机。“当年报考科大计算机系研究生，没有立即找工作，完全是一种求上进的表现。”

杨元庆在上海交大紧张的学习中，依然钟情于文学，他在大学里写过小说。在我们采访杨元庆时，杨元庆丝毫不像是在开玩笑地说：“今后完全有可能写一本小说。”我们讲是自传吧，杨元庆坚持说，应该是一本小说。

此时，陪同采访的杨洁说：“杨总是我们的策划总监，当我们文案写不好的时候，当我们广告语需要润色的时候，杨总总能帮上忙。”

3. 第一次做干部话都不会讲

有人可能会认为，命运对杨元庆有两次他自己并不太感兴趣的安排，反倒阴差阳错地契合了他本人内在的潜质，比如营销发挥了杨元庆极好的管理天赋等等。

其实，情况完全不是这样。1991 年杨元庆第一次做干部，第一次开会，都不知道怎样讲话。“开完那次会，他们一定认为我不是一个好领导。”

但杨元庆在 1991 年到 1993 年负责 CAD 部的短短两年时间里，所取得的业绩却足以让柳传志在最紧要的关头，提拔他做 PC 部的总经理。

由此可见，杨元庆真正的天赋在于凡事认真、刻苦去做，善于从实践中学习，而且学得很

快。杨元庆没有学过管理，也几乎不看有关公关、谈判技巧的书，但杨元庆赢得“大单”的能力却很强。他认为，谈判的要点有两个：一是诚实；二是设计好谈话的内容。

杨元庆认为，对他成长影响最大的人有两个：一个是他的父亲，一个是联想总裁柳传志。“父亲培养了我严谨、坚韧的性格以及勤俭节约的习惯。而柳总则对我能力的培养和思想境界的提升帮助很大。另外，柳总关于‘站出画外看画’、‘鸵鸟的理论’以及‘如何顺利实现新老交替’等对我影响都很大。”说起柳传志对自己的影响和帮助，杨元庆好像总觉得自己没有枚举充分。

4. 树立信任和信誉是克服困难的关键

1994 年 3 月，杨元庆出任联想微机部总经理的背景是 1993 年联想第一次没有完成既定的目标，联想上下震动很大。当时国内计算机界也正经历着有史以来最严重的危机，有人撰文担心“联想还能撑多久”。

此时，担任 CAD 部总经理的杨元庆恰逢以访问学者身份出国深造的机会，柳传志起先也同意杨元庆出国学习，以便今后更好地为联想服务，但 1993 年底的危机促使柳传志下决心立即启用杨元庆。

不到 30 岁，从来没有过经营 PC 经验的杨元庆突然要接手一个急待起死回生的部门，肩上的担子不可谓不重，所承担的压力也可想而知。回想当初，杨元庆说：“我是一个不怕压力的人，喜欢挑战，喜欢竞争。我对自己有信心。另外，我做事情喜欢轻装上阵，从不瞻前顾后，患得患失。”尽管现在的杨元庆可以很潇洒地如此这般慷慨陈词，但我们相信杨元庆当时的心情一定没有此刻轻松。

上任伊始，杨元庆首先着手建立起信任和信誉。这包括在领导和员工那里建立起信任和信誉，也包括在客户和代理商中建立信任和信誉。“1994 年之前，我们确实没有很好地建立起信任和信誉，没有很好地在用户心目中树立起联想品牌的信誉。不光我们，那时整个国产微机根本不在很多用户购机的考虑范围之内，今天联想 PC 的成功，不仅仅体现在当前的销量上，更重要的是，它为国有 PC 品牌在用户中赢得了信任和信誉。”

“联想 PC 以前既做分销，又做直销。那时代理商不太信任我们。”为此，杨元庆在 1994 年里跑遍了全国所有的大区，理顺流通渠道。

对内，杨元庆在重新组建大 PC 事业部的时候，认真挑选精兵强将，从原来的 230 人中，遴选出了 150 人。紧接着提高员工工资，一季度奖惩兑现一次，一改过去奖惩兑现滞后的情况。提高员工工资和一季度奖惩兑现一次一直坚持到现在。杨元庆说：“联想的工资在国内企业中是领先的，三五年内，我们要做到在国内人才市场上是有竞争力的，可以从外企挖人。”

5. 最大的贡献是树立起联想老一辈开拓者对年轻人的信任和信誉

关于自己对联想最大的贡献是什么？是一个极其敏感和难以回答的问题。杨元庆如此的应答表现出他机敏和善于言辞的一面。

这样一个回答至少传递了两个层面的意思：第一层意思是，杨元庆为联想老一辈开拓者大胆任用年轻人树立了信心，或者说，至少加强了他们更多地启动年轻人的信心。这为联想更多的年轻人脱颖而出创造了很好的氛围；第二层意思是，杨元庆是一例子。联想中的年轻人，只要埋头苦干都可以取得像杨元庆这样的成就。杨元庆的成长标志着联想愿意更多地启用年轻人。

“我绝不会说联想 PC 是我杨元庆做出来的。”但如果说杨元庆给了联想任用年轻人或者说加强了任用年轻人的机制和氛围，那么，这可能要比多卖出几台 PC 重要得多，深远得多。

在日新月异的计算机界，长江后浪推前浪，江山代有才人出的感觉可能要比其他行业更为强烈。一方面“压力逼着杨元庆进步”；另一方面，杨元庆坦然地说：“对于联想而言，企业发展提供了越来越多的机会，联想现在不是人才富裕的阶段。只要是人才，联想就能创造出他施展才华的机会。比如，我们现在做笔记本和服务器，都需要和原来做 PC 一样的领军人物。至少在三

五年内，在联想，只要是人才，就不怕得不到任用。”

当我们把此番言语理解为：当今的联想需要的是十个杨元庆领军挂帅，冲锋陷阵，而不是出现一个年轻人来替代杨元庆时。杨元庆连声说是，“是这个意思”。

作为一个成功者，杨元庆对比他更年轻的年轻人的评价是：“他们更富有个性，但由于时代的原因，他们的吃苦精神和韧性差一些。容易浮躁，急于求成。”他对他们的忠告是：“摆正自己的位置，堂堂正正做人，踏踏实实做事。”

杨元庆的领导方式是身体力行。他认为，必须了解下属从事的工作，并在他们遇到问题的时候，能给予他们指导。“只有这样，才能对下属的工作有一个正确的评价，否则，当下属遇到问题的时候，除了严厉地批评他们之外，你什么都不能做，什么都不会做。”

由于杨元庆崇尚身体力行，所以，他除去起早贪黑地工作之外，几乎没有任何业余爱好，当他的副手杨洁对他讲，应该培养一些高雅的爱好，这关系到联想的形象时，杨元庆的解释是：在公司创业期，大家都没有做企业的经验，因此要付出更多的劳动，没有可能拿出时间，像外国老板那样潇洒地打一打高尔夫。

6．最看好的外企是 HP，国内的目前我还没有想好

杨元庆看好 HP，和他曾经代理过 HP 的 CAD，并在那两年中从 HP 那里学到不少东西有一定关系。杨元庆承认，代理 HP CAD 的那两年是他成长和走向成熟的两年。尽管杨元庆说，那时的学习是看到一点学一点，不系统。但他还是从 HP 那里学会：如何做市场，如何管理渠道，以及如何进行商务定单处理。

“国内的目前我还没有想好”的理由，可能是联想现在是第一的缘故。杨元庆对今年以来众多企业涌进 PC 市场的忠告是：①不能因为你曾经做成功过一个产品。就认为你今后做任何产品都会成功；②做 PC 要没有明显的弱项才行。他对品牌 PC 逐渐增多的评价是：有序市场的扩大，更有利于联想这样规模更大的 PC 品牌。

杨元庆似乎更愿意从自身内部寻找自身的差距。他经常挂在嘴边的“木桶理论”正是基于对现实差距的清醒认识。杨元庆说，我很清楚我们存在着很多差距，但我们的当务之急是补长那块最短的木板，以盛住更多的水。1994 年，急需销售出更多的机器，为此我们跑遍了全国每一个省，在代理商那里建立起我们的信誉；1995 年，随着销量的增加，发生了库存积压和供应不足的问题，于是，我们又加强了 PMC（物流控制）工作；1996 年，产品成为取得突破的关键，我们专门成立了产品部。今年，则是我们的管理年。

【简历】

1964 年 11 月 12 日生，浙江人。联想集团副总裁兼联想电脑公司总经理。享受政府特殊津贴的专家。

1986 年毕业于上海交通大学，1988 年在中国科技大学取得计算机专业硕士学位。同年应聘来到联想集团。

1991 年出任联想集团 CAD 部总经理。1994 年出任联想集团微机事业部总经理。

杨元庆领导的联想 PC 在 1996 年名列第一，一举打破了国内 PC 市场多年以来被国外品牌霸居第一的局面，树立了中国品牌 PC 主导中国市场的信心和决心。

杨元庆先后荣获中国科学院“优秀青年奖”、首都青年“科技企业家之星”奖、第二届“中国杰出青年科技创业奖”。

二十一、联想科技发展公司总经理：郭为

定义郭为是一件困难的事。公关经理、财务经理、企划经理、集团办主任，每个职务之间截

然不同，但郭为在每个职位上都做得挺精彩；整顿分公司，接手大亚湾工业园区，领军联想科技，每一仗都是硬仗，每一仗郭为都打得挺漂亮。但可圈可点之处多了，反而让人不知重点该去圈点什么。

老外说，郭为是一个很 vision（有远见、有前景）的人；联想的人说，郭为的长处在于领导能力；郭为自己说，他也不知道自己最擅长什么，有什么突出的特点，你们看到的是什么那就是什么。我们权衡了半天，想不好如果用“道可道非常道，名可名非常名”来诠释郭为是不是评价太高了一些。

许多企业为了锤炼领军人物，也会刻意地安排有培养前途的年轻人去尝试不同的岗位，让他熟悉整个组织的情况，以便日后统揽全局，但郭为不属于这种情况。他所接管的部门要么以前没有，需要他去创立；要么是出了问题，需要他去整顿。

1．没毕业就到联想当经理

柳传志面试郭为用时 30 分钟，匆匆问了郭为几个问题后，自己却花了 20 分钟时间向郭为描绘联想公司的美好前景。

1988 年，有些青年口头流行语是“你怎么还在中国混？”，但柳传志告诉郭为，出国并不是一个年轻人追求的最终目标，年轻人的目标应该是成就一番事业。10 年后的事实证实柳传志的话是对的，现在郭为到美国出差，遇到旧友，互相之间最常说的一句话是“你怎么还在美国混”？

1988 年就揣着 MBA 学位的郭为当时看中的公司不只联想一家，而且，从待遇上讲，其他公司出的价都比联想高，但柳传志“把公司办到美国去，办到海外去，追求集体出国”的豪言壮语打动了郭为，让郭为觉得，联想有机会，他在联想有机会。“在那一刻，我就下决心要和联想共成长。我很早就进入事业心状态，而不是上进心。联想今后要成为世界 500 强，无论我在公司担当什么职位，我都是在一个世界级的公司做事，而且，联想的前进，有我的心血。没有什么比这个更给人以吸引力的了。”

就在柳传志面试郭为的时候，郭为学会了今后怎样面试别人。“人才可遇不可求。开始的时候，不可能知道谁是人才，只可能把每个前来应聘的人，都当作人才对待，向他充分地展示你自己，使人才被你吸引，被你打动。”郭为反对在面试的时候，极力挑剔应试者，他认为那样会永远找不到人才。“人才觉得自己很强的时候，你挑中了他，他还不一定看上你公司呢！任何公司都有缺点，因此，你先要把你公司的优点展示给人家，对人家构成足够的吸引，然后，才可能有挑选别人的余地。”

虽然，柳传志对郭为说，你先来试试，不合适，再去别的地方，但此刻已经被柳传志打动的郭为已经没有可能再去别的地方了。“许多往事，已难追忆，但我进联想的日期，我记得非常清楚，是 3 月 16 日。”

郭为在联想做的第一件事是参加策划、实施在人民大会堂召开的联想进军海外誓师大会。1988 年在人民大会堂开会，一定要有国家领导人参加才行。于是，郭为就去请这些人，跟记者沟通，谈联想的观点，和柳传志商讨“大院大所办公司”的提法和它的核心内容。

那次会开得很成功，会后，柳传志觉得郭为请人，和记者、和方方面面打交道的本事很强，就对郭为说，“你干脆当公关部经理吧。”工作一个月就当经理，而且，当时郭为还差几个月没有从科大研究生院毕业，这样的开局应该让人振奋，但郭为打心眼里不太愿意做宣传工作。“我父亲原来做过宣传部长，我感觉宣传这个事情好像很虚，而且，一来运动就挨整，再说，我的文笔又不好，也不会写东西。”郭为学的是管理，他骨子里想从事管理工作，但柳传志对他说，做任何事情都是对做管理的锻炼，而且，公司现在缺一个公关经理。

2．把 5％的希望，变成 100％的现实

郭为做公关经理最值得骄傲的是，把联想汉卡已经评下来的国家科技进步二等奖通过复

议变成了中国计算机领域第一个国家科技进步一等奖。“从所创造的经济效益和实现的产值来看，联想汉卡都达到了一等奖要求，但因为汉卡是一块卡，容易给人留下技术含量不高的印象。”二等奖评下来，柳传志觉得二等奖对联想不合适，就对郭为说，你要做工作，想办法把二等奖变成一等奖。

评选结果已经在《人民日报》上公布了，变更谈何容易。郭为先从成果办了解到行事程序：首先，专家组50名专家中要有10名专家联名要求复议，然后再开大会；三分之二的专家同意这个复议，才能变更为一等奖。

所以，郭为第一步先要找够10名专家联名要求复议。“从公关的角度讲，这是一个系统工程，我直接去影响专家，并不一定起作用，专家们会觉得我是在走后门。我想到了借助媒体，《光明日报》写人物比较强，《经济日报》写经济比较强，中央电视台影响广泛，在这些媒体上，我们连篇累牍地宣传联想汉卡，做到在我去找专家之前，这些专家就已经在广播里、电视中、报纸上听到、看到了对联想汉卡的美誉，让他们产生这样一种心理‘是不是我原来看得有点问题？’”这时候，郭为拿出了请人的本事，一家一家地登门拜访，“我不提过分的要求，我只是请你到我们公司来，我再一次给你展示联想汉卡。”任何一个事物，如果你怀着好意仔细去找优点的话，找不到优点是不可能的，就像怀着恶意去找它的缺点一样。所以，被郭为请来的人都能让郭为如愿以偿。“来了，仔细一看，确实会感到联想汉卡不错。”就这样一个人一个人地做工作，郭为终于攻下了10个人。

10名专家联名，50个专家开会，联想汉卡拿下了国家科技进步一等奖，郭为拿下了公司同事对他的服气，联想集团从此有一个至今仍贴在总部墙上的口号——把5%的希望，变成100%的现实。“拿下一等奖对联想那个时候的发展起了很大作用，汉卡拿到国家最高奖，再给客户讲解，就省下了很多事——国家都评了一等奖了，你买这东西还能有什么错？”

郭为做公关经理的时候，策划大师王力正如日中天，但王力的几个助手都到郭为那里学习过。郭为是学管理的，他很愿意从经营的角度考虑公关，他总是在琢磨国家有什么新形势，以便从中不断找出时下新闻的侧重点是什么。有时，为了配合形势，郭为找出的宣传“点”，在内行看来未免有些牵强，但它对宣传联想整个形象有益，比如，郭为对记者讲，我们是搞高科技的，我们是站在巨人的肩膀上搞开发。记者们一听来了劲，细问详情。郭为就对他们讲，“机器谁都能做，汉卡不是谁都能做，我们的汉卡插在机器上，我们不是站在IBM的肩膀上搞开发吗？”众记者一听，有理，这个观点很好，可以从这个角度写写文章。

3. 把你扔到嘉陵江去

1990年，联想分公司体系状况非常不好，郭为临危受命，负责整顿全国18家分公司。此时郭为年仅27岁，要面对的是异地“已经烂掉的队伍”，要把原来的总经理从领导岗位上撤下来，这可不是像写几篇文章、卖几台机器那么简单，这要真刀真枪去“斗争”，甚至是“战斗”。“在重庆，我要整顿他们，他们就威胁我，要把我扔到嘉陵江去。”

“在成都，有人打电话威胁我，说我在北京的家庭会怎么样，但我只有一个信念——邪不压正。我堂堂正正地做人，我所做的任何事情都可以摊到桌面上和你谈，你要是用歪的邪的，我就用司法的手段来同你较量。”郭为做过一次不成功的手术，有过死的感觉，打那以后，他觉得自己勇敢起来了。

18家分公司整顿下来，对郭为的心理是一个考验；18家分公司整顿下来，公司的同事不再认为郭为只是一个“吹喇叭”的宣传员，而是一个很“强势”的人。

郭为不但手硬，而且还做到了在整顿的同时，分公司不亏损，所销的联想PC占整个集团的55%。

郭为升得很快，1991年28岁的时候，就进入了由11个人组成的总裁室，迈进了公司最高决策层。

4. 事业部体制和责任会计

整顿完分公司，郭为出任集团公司企划部总经理，开始从事打心眼里最想做的管理工作。1992 年，郭为提出以事业部体制为主的舰队管理模式。“以前，我们只有一个汉卡产品，一切都围着汉卡转，但到了 1992 年，我们有了新的增长点，就不能再像以前那样一齐抓了。事业部体制的核心是分权，把责权利下放到基层去。事业部体制首先在杨元庆的 CAD 部和皮卓丁的汉卡部进行了试点。我们现在的六大公司体系即是建立在当年事业部体制试验成功的基础上。”在这个阶段，郭为还做了许多企业文化方面的工作。围绕柳传志提出的大船结构，郭为出思路，陈惠湘执笔充分阐述了什么是大船结构，什么是大船管理以及大船文化是什么样的文化，形成了厚厚的一本小册子。联想的企业文化在这一阶段初步形成。1993 年，联想集团财务出现问题，郭为又被调去抓会计工作。在那一年中，郭为提出的“责任会计”概念，一直被延用到现在。郭为当时思考的是，怎么通过财务体制来保证事业部体制的正常运行？怎样把“管理会计”的概念引入到原有的会计体制中。“过去会计主要面对的是税务和财政，没有企业内部管理的职能。管理会计的核心在于，怎样把一个财务指标变成一个责任指标，落实到各个事业部里面去，落实到各个部门中去。企业管理的核心其实是财务管理。”

5. 学土建

学管理的郭为进联想做梦也想不到他会去盖房子。1994 年，郭为接过联想大亚湾科技园区的半拉子工程，面对着大亚湾大片的荒地，他说他感觉自己有点像铁人王进喜。“楼盖到一半停下来，损失会更大，我的任务是把它挽救回来。”“当时的股份关系比较复杂，有当地的，有香港的，有联想的，究竟我该听谁的？在大亚湾，三方面派驻的人都有，各种矛盾错综复杂。”

最让郭为难受的是，在大亚湾“就像掉进了一个大冰窟窿里，爬也爬不上来，到处都是滑的，借不上力，借不到任何资源”。

此时的郭为只好完全靠自己。

他开始学土建。“现在真的让我做房地产，我还真能说出个道道来。”

此时的郭为切身感受到了独立做一把手的困难。“过去老给柳总提意见，说他做事慢，考虑得太周到了。当我独立运作一个事情，才体会到柳总在那个位置上的难处。”在大亚湾郭为是一把手，所有问题都要他自己扛，都要他一个人负总责，包括处理两年中死了四个人的事。

此时的郭为要抵御诱惑，经受考验。“我几千万几千万地像水一样往外花钱，确实有人拎着手提箱给我送钱。”

郭为坚持了下来，做完二期工程以来，园区投资效益明显好转，七年以后，就能全部收回投资。因为郭为在大亚湾表现突出，他被评为科学院十大杰出青年。

做完大亚湾的事以后，郭为自感自信心和能力都长了一大块。“今后，再遇到任何一个新的任务，只要给我足够的时间，我都能把它做起来。”

1996 年，香港联想出现亏损，柳传志把郭为调去香港，当时联想在香港有 14 个子公司，郭为一个人管了 11 个，郭为要做的事是“想办法止血”，少亏损一些。

从 1997 年出任联想科技总经理到现在，郭为感觉如鱼得水。“有劲都使得上，又学了很多东西。通过国际合作，改变了很多我原来想的东西，感觉到国际大公司的确有些东西比我们高。”

6. 要么从我这里卖，要么卖不出去

郭为现在掌管着中国最强大的计算机销售渠道。在他看来，渠道分为 6 种形态：大客户（指行业大代理）、增值销售代理、区域性代理商、电脑连锁店、大商场店中店和直销。渠道和产品之间相辅相成，也矛盾对立。渠道总想做独家代理，产品总想多找几个分销商。郭为用尼克松的一句话对两者的关系做了终结性的概括——冷战时期的对话是实力的对话。

“产品是我们的立命之本，渠道是我们的立身之本。没有产品在跑的渠道没有任何意义，但

渠道非常健全以后，就会对产品产生很大的影响。不管是IBM、HP、还是Compaq，当我们的渠道都能够为它承载别人承载不了的量，它对中国市场有什么目标，我们如果都能够帮助它实现，它为什么还要找第二家？”

“HP是一家偏保守的公司，很少给谁独家代理权，但它的PC就让联想科技做独家代理。特别是一些大厂商，它一进中国，就需要快速成长，只有我们能保证它快速成长。小代理可能会讲，今年它做几百台，明年会做到1000台，而我们一做就是几万台。中国市场外商等不及。”

“到2000年，郭为要在全国设立2000个核心代理，这2000个核心代理70%的进货要由联想提供，“这样的核心代理实际上就和我的分公司没什么差别了，有了这样的渠道足可以抵御任何外国厂商，让它要么就从我这里卖，要么卖不出去。”

郭为承认，开始是产品扶植渠道，但当渠道建成以后，渠道就会对产品施加压力。“现在，我们要是不做什么产品，这个厂商一定非常紧张。”在1997年，郭为感到了渠道的力量。所以，联想科技还要进一步建分公司，“联想科技的分公司不仅要建到现在的省会一级，还建到地、市一级，分公司不一定全是我们的全资公司，也可以采用参股的形式，甚至可以使用代管的方式，但一定要统一品牌、统一形象。我们的理想是，从联想卖出去的东西，就是比别处贵，要不怎么体现联想渠道的价值？通过做渠道，我们把最先进的技术送给我们的国人，把最好的服务送给我们的客户，把最优秀的管理留给我们自己。”

郭为现在执掌的联想科技公司，利润占到了联想集团40%左右，联想PC四分之一的货是通过这个渠道卖出去的。

7. 用权力激励人成本最低

郭为的管理是放权式的管理，从1990年离开公关部起，郭为就再没亲自给他的部下发过奖金，他把奖惩的权力下放到了基层。

在郭为看来，管理就是解决集权、分权与授权的问题。权力是激励人的最有力的武器，放权放得好，是最低成本的激励，放权放得不好，就会对管理造成极大的危害。“不断追求最大限度地放权，是领导者对事业的最大贡献。”“我给你这份权力，我花了什么钱？一分钱都没花，但你有了这个激励后，就会拼命地去给我干活，那么，我为什么还要把这权力自己拿着呢？我为什么不能把这权力放给部下呢？当然，放权要有前提，放权的前提是，方法论一致和监控手段到位。”

“我这个位置，如果别人比我做得更好，我肯定会交给他做。如果他需要我当个政委，我就当政委；不需要，我就去干些别的事情。不能说，这个位置就只能我来做，那这个事情就累了。”

郭为眼中的管理应该像空气，需要的时候，它就有，不需要的时候，它就没有。“管理应该让人感觉是一种无形的东西，如果管理让人感觉到是一种束缚，就会扼制员工的创造力。”

在管理上，郭为坚持宽容。“我有原则，但这个原则是一种信念，不是一个很具体的东西。我的信念是，与联想共成长。你要是存心损坏联想的利益，我肯定不会干，如果不是损害联想的利益，咱们都可以谈。”

“手下犯错误，还是要给他机会，一次、两次、三次，我会很严厉地批评他，但我不一棍子把他打死，而是给他一个空间，允许他犯错误，只要不重复地犯同样的错误就行。招进的任何人都要把他看成人才，我刚进联想，我是不是人才连我自己都不知道，但是柳总总是敲打我，培养我，给我机会，我为什么不能让年轻人有更多的机会？我为什么不能耐心地培养他们？”

郭为的管理比较系统化，不会偏激，他说这和他的性格以及经历有关，和他走的部门比较多有关系。“别人说财务又在跟我捣乱，而我知道财务也有财务的难处。”

郭为认为自己的长处可能是读了大量的管理学的书，比较注意把握各种错综复杂的关系，事与人的关系，事与事的关系。郭为曾经试图去写一本书，他觉得自己有时候也很天真，以为研究中国的经济问题，研究好了可以得诺贝尔奖。

【简历】

郭为，1963 年 2 月 7 日生于秦皇岛，联想集团副总裁。

1988 年，毕业于中国科技大学研究生院，获 MBA 学位。同年 3 月进入联想集团工作；

1988～1989 年，任公关部总经理；

1990 年，任集团办公室主任；

1990～1991 年，任集团公司业务二部主任经理。坚决贯彻集团公司对分公司的清理整顿工作；

1992 年，任集团公司企划部总经理；

1993 年，任集团公司财务部总经理；

1994 年～1995 年，任集团公司大亚湾工业公司总经理；

1996 年，协助柳传志处理香港联想的销售业务以及中国联想的整合工作；

1997 年，任整合后的联想科技发展公司总经理。

二十二、方正集团总裁：张兆东

世人皆知是求伯君开发了方正 Super 汉卡，并且喜欢沿着求伯君那段传奇与演义做自己的梦，比如，雷军当年加入“金山”想的就是：“金山”能培养出一个求伯君，就能培养出第二个。

但很少有人知道，方正 Super 汉卡到底是在谁的手上挣了一个多亿？又是用什么方法做的市场，让方正 Super 汉卡在巨人、王码汉卡的围追堵截中杀出一条血路，占到整个汉卡市场 55％的份额。

这段营销故事同样很值得回味，这个故事的主角张兆东也很值得研究。因为如果说方正 Super 汉卡的开发成功成就了求伯君的传奇故事，那么，方正 Super 汉卡的经营成功则为张兆东后来成为方正总裁打下了坚实的基础。

1992 年，张兆东被任命为方正汉卡事业部主任的时候，张玉峰给他下的任务是当年销售一万套汉卡。在此之前方正已经经营了两年汉卡，两年加在一起的销量也不超过一万套，而且，此时巨人、王码汉卡也都冒了出来，并且势头很猛。

尽管张兆东面对如此艰巨的任务有些愁眉不展，但他无论是在接受任务时，还是在完成任务后，都没有问张玉峰是基于何种理由要求他当年就销售一万套汉卡。

因为，早在两年之前，方正只有两三个人在小打小闹地经营金山汉卡的时候，张兆东就说过：“汉卡这个产品比起出版系统来虽然不起眼，一块一两千元，但是如果我们一年能卖 1 万套，我们就多了一万个用户，多了一万个用户的影响，而且汉卡的利润也很好，是不是该重视一点做？”但当时的总经理并没有把张兆东的话太当回事，虽然，“张玉峰是力主汉卡开发的，在汉卡问题上和总经理意见分歧，所以他也不便多说什么。”现在经过一番曲折后，方正汉卡部终于成立，张兆东很清楚“前面的矛盾”，很清楚做不好“会对不起很多人。”

张兆东是方正汉卡部的主任，在方正与金山的合资公司里是副总经理，求伯君是总经理。因此，张兆东首先面临的是和求伯君怎样沟通的问题，“不能说一开始我就和求伯君沟通得很好。”因为张兆东总是要从经营的角度出发，严厉地指出产品存在的问题，详尽阐述产品缺陷给经营造成了哪些难度，并要求伯君在限定的时间内保证修改好。“我们经常吵，但后来不吵了，我比较能理解求伯君了，能理解到他的难处，能理解要求他那样做他做不到。合作只能是协调和磨合。”

汉卡是方正所做的第一个大众化产品，它和方正以前主做的出版系统不大一样。方正出版系统基本上是按做项目的方式做，走的是直销；而做汉卡则必须做出量，必须走分销。

1. 让人家钻空子

那么,怎样做分销渠道?张兆东与众不同的地方是“让人家钻空子”。张兆东制定完代理政策,即使发现政策有毛病,但如果这个漏洞无碍大局,就不会去改。“我的观点是让人家钻空子。只要这个人整天想着怎样钻我的空子,觉得有空子可钻,他就会觉得做我的代理有钱可挣;有钱可挣,他就会跟我走。我求量大,求总体利润,不在乎一点一滴的得失。”

张兆东渠道经营的第二个理论是让利经销商。“在产品质量功能差不多的情况下,经销商肯定是哪个赚钱卖哪个,那怕是让他多挣 50 元,他都会在多个牌子中主推你的产品。”方正汉卡在几个品牌的汉卡中让利经销商量多,所以张兆东最后挣钱也最多。

张兆东第三个理论是尊重代理。“和代理有矛盾的时候,我宁愿自己吃一些亏,也不让代理吃亏,因为代理伤不得,从某种意义上讲,我们是在从代理的口兜里掏钱。”

方正分公司或者方正出版系统的代理来北京开会,张兆东会一头扎进会场,到处宣传汉卡虽然不能和几十万一套的出版系统相提并论,但汉卡量大利润率也高,分公司和代理用汉卡打日常的费用,挣零花钱最合适。“我花了两个多小时时间,把一个分公司手中做排版系统奖励给他的 1 万多元钱换成了 10 块汉卡,最后这个分公司在西南做汉卡做得最好。”

即便是方正的分公司不愿做方正汉卡的代理,张兆东也不强求,更不埋怨他们,不对他们发牢骚、发号施令。“现在我们好多专业公司来找我说,张老师你给下一个文件?要求分公司强行推广。我就会对他们说,我当年做汉卡的时候,谁给我下过文件,别人愿不愿意做你的代理全在你市场策划得怎么样。”当地分公司不愿代理汉卡,张兆东会亲自动手把当地代理商都建好,把代理网络建起来,等代理商的量上来了,然后,把代理交给当地分公司去管理。“我帮分公司把事前的准备工作都做好,交给它们来管理代理商,然后,按照汉卡的销量给分公司提成,等于白送钱给分公司,分公司还不做吗?我们要求分公司做的只是发一下货,有问题,第一时间帮助响应。”

张兆东很自豪当年汉卡部和方正各地分公司处得关系最好。“分公司的人有事在北京办不成,就到我们汉卡部来办,我们帮分公司在北京买好他们要买的东西,等他们来京时取或者帮他们递过去。我们和代理有感情交流,我们不请代理吃大餐,但代理来北京,不进汉卡的货也要到汉卡部坐一坐,高兴了提几块汉卡走。”

就这样,张兆东在很短的时间内把原来的几十家代理商迅速发展到了 300 多家,而汉卡部自身即使是做到最鼎盛的时候包括司机在内也只有 12 个人。懂得“水至清则无鱼”的张兆东知道怎样让更多外面的人跟着他走,帮他做市场。在张兆东看来,汉卡部 12 个人的主要任务只是忙市场策划和发货,而不是越俎代庖地去经销汉卡。

当年想把方正 Super 汉卡做起来,并不像现在想象的这么容易。当年风头正劲的巨人公司一年用于汉卡的广告费就有上千万,而张兆东每年只有 200 万到 300 万广告费可打,三年方正 Super 汉卡做下来也只用了 1000 多万广告费。宣传上,张兆东想到了要用北大这块牌子,征得张旋龙和求伯君的同意,张兆东先是把金山汉卡的名字改成北大 PUC 汉卡,后来改成了方正 Super 汉卡。

在香港做过一年排版系统的张兆东,深知包装之于产品的意义,“同样的产品包装好与不好就是不一样,在包装上花的钱是小钱。”所以,方正 Super 汉卡的包装开始是在香港印的。方正汉卡的包装是方正第一次为产品做包装,出版系统按项目的方式做,所以,当时连个包装都没有。

张兆东执掌方正汉卡部的时候,汉卡部的资金周转是整个方正最好的部门。“并不是我们多聪明,只是我们负责任,认真考虑什么时候该下订单。”由于张兆东太算计进货出货的日期,所以总会有断货的时候。但有时候张兆东也会刻意地让汉卡的货处在似断非断的状态。快没货的时候,张兆东就不出货了,他说:“对不起,过两天再来拿货。”张兆东明白,这样一炒,容易

把货炒热。张兆东曾经把方正 Super 汉卡炒到了只有汉卡没有说明书也能把货卖出去;炒到了中关村不少公司一抓进方正汉卡的货就挂出"方正汉卡到货"的牌子。"紧缺得像供应什么稀缺商品似的,现在中关村再也看不到这样的牌子了。"

张兆东有些感慨,汉卡做得好的时候,整个科贸大楼就见张兆东他们把装货的纸箱拉来拉去,汉卡部一辆崭新的桑塔纳拉货不到一年就把轮子磨平了。

方正汉卡在经过 1993 年的 3 万套的辉煌之后,在 1995 年销量掉了下来。对此,张兆东心里很坦然:"汉卡是个历史,在那段历史时期,我们把该挣的钱都挣了回来,这就足够了。"

在汉卡做得最辉煌的时候,张兆东一个劲地叮嘱部下,也叮嘱自己:"汉卡部是汉卡部,别的部门是别的部门,不能因为汉卡做得好就在别的部门面前趾高气扬。因为商场上未来永远是未知数,前面成功了,后面也可能失败,谁也不能每笔生意都赚。"

张兆东经营方正 Super 汉卡有功,被提升为主管人事的副总经理。提升张兆东之前,张兆东竟一点都不知道,他是在手下的婚礼上听到别人介绍他时,说下面请新技术公司副总经理讲话,才知道自己被提升为公司副总经理了。张兆东从来不会因为他个人的原因主动找人要求任何东西,"我觉得所有关于我个人的要求不是我考虑的事。"张兆东很欣赏张玉峰讲过的一句话,"你个人的收入是你领导考虑的事情。"

2. 安身立命

方正有两面旗帜:张玉峰是"有科学头脑的企业家";王选是"有市场头脑的科学家"。那么,作为方正总裁的张兆东该如何安身立命? "到现在为止我都不愿意当总裁,任何人当总裁我都可以和他很好地配合,我觉得我这个人只适合当第二把手,做第二把手我能发挥得更充分一些。现在亏得我们还有个董事会,有个董事长掌握大方向。"

张兆东出任总裁没有新官上任的三把火,更没有急于表现自己,"以前的做法如果对,就一定坚持"。冷静的张兆东"自己的半斤八两自己清楚",虽然身为方正总裁,"但我不是方正 3000 人里面最优秀的,也不是最聪明的,每个人在每个位置上都有机遇的成分。"所以张兆东没有因为总裁的面子刻意地去改变什么,也没有因为自己是总裁,就要急于表现出总裁的样子。手下写了一个礼拜的报告递上来交给张兆东看,张兆东会很老实地发出疑问:"我怎么改?我能比谁聪明多少?"只要是做事的大前提没有错,张兆东很愿意放手让部下去做事,"无非是少赚一点,让人家锻炼一下没什么不好。"

所以,处在总裁位置上的张兆东,不会因为自己是总裁就认为自己什么都比别人聪明,"总裁也要犯错误,因此,要多听听别人的意见。"张兆东爱说的一句话:"逢事要大多数人来议论一下;少数人来讨论一下;个别人决定一下,这样才能尽量避免犯错误。"

张兆东到现在都不认为自己是企业家。"不是挂一个总裁的头衔就是企业家了,我充其量只是一个比较努力的合格的企业管理者。企业家应该做到,任何一个环境、任何一个企业交给他,他都有一套思路。"关于自己是不是一个优秀的企业管理者,张兆东说:"优秀不优秀还要看我今后做得怎么样,在某些领域,或者某些时候做成功了,并不代表今后永远都是成功的。"

张兆东总裁的领导方式不是控制,是引导。"公司里面不可能什么事情大家都感到平衡,因此,需要感情交流,需要人情味。"在张兆东看来,总裁这个位置的主要职责是协调。"我不介意部下越权,本来该我干的,我没干,别人帮我干了,应该说是好事。只要能把方正的事做好,至于谁是总裁,真的无关紧要。我希望他们多干,最好是我每天都去打高尔夫球。"张兆东也希望有时间聊天、看报,"这说明我把部下都用活了,一个人再大本事能接多少单子? 肯定要靠大家。"

但张兆东现在还打不成高尔夫球。"到了总裁的位置以后,我愁的事比高兴的事多——如何提高人均效益? 如何使公司更有凝聚力? 如何扩大现有业务的经营深度? 如何理顺新开辟的领域? 如何使管理更严格、更科学? 每年有十个问题,我只能重点解决一两个问题,没有想好的问题,我不会去动,因为有人喜欢只听领导的,只要总裁一发话,他就会跟着动,但是,如果连

我自己都没有把问题彻底想好，就一定会把事情搞得一团糟。”“外面觉得方正很好，作为方正的总裁，我明白方正还有很多事情要做，有很多大大小小的问题要解决。”

当上总裁的张兆东明白位置意味着权力，但位置并不能天然地带来威信，威信是要靠自己干出来的。“企业是干出来的，不是吹出来的，企业不挣钱一切都是瞎掰。王选讲‘成功是失败之母’太对了，前面十年方正是成功的、辉煌的，后面十年是不是同样成功，同样辉煌？这是我压力最大的事情。”挣钱，挣钱，挣钱，脑子里始终绷紧挣钱这根弦，张兆东这种强烈的挣钱意识和张兆东的出身有关，张兆东在方正的十年，就是在第一线摸爬滚打、为方正拼命挣钱的十年。

3. 不挣钱一切都是瞎掰

张兆东被张玉峰喻为“来方正最痛快”的两个人之一。

办方正之前，张兆东和张玉峰同为北大教师，共过事，张兆东对张玉峰感觉很好。张玉峰年龄和个子都比张兆东大，张兆东喊他“大张”。

1987 年，张玉峰邀请张兆东出任同玉渊潭合资的北玉新技术公司的总经理。当时学校放假，张兆东正准备和系里一帮教员去河北鱼谷洞探险，张兆东对张玉峰说：“我可以和你一起去办公司，但是这两天，我要出去一趟，我和人家约好了，不能不去。”

张兆东当时没想到方正会办得这么大，“我真没有想很多东西，我只是想我要干一样新事。而我原来从事的地球物理研究很难出成绩，因为这些研究要花很多钱，但学校又没有那么多钱可花！”

张兆东和系里谈要出来办公司，首先提出，“不要系里工资”，自己挣钱养活自己。从办公司的第一天开始张兆东就树立了办公司要挣钱的观念。“在学校里不用愁收入、工资的事，但一办公司，挣钱的概念就始终绷在脑袋里头，我要对手下的人有一个交待；要让他们过得好一些，但不挣钱什么都是假的。没有人给你拨钱，要自己挣钱。”

“从来没有办过公司，也不知道公司该怎么办”的张兆东一开始做公司就要做总经理，当他摸索着先后做成了两个饭店管理系统后，1988 年初，方正决定将北大派出的人都调回方正，张兆东就将北玉公司交给玉渊潭方经营，自己回到了方正。

回来后，张兆东什么职务也没任，跟在别人后面继续学怎样谈生意，等到 1988 年下半年，方正准备做照排系统的时候，张兆东认为自己已经学会了怎样做生意，“学了这么长时间，闻味也闻出来了。”方正第一笔激光照排系统的生意就是张兆东谈的，当时是 1988 年 5 月，用户是地震出版社，但没谈成。“我第一个谈成的合同，记不起来了，因为我从来不把我最后负责签字的合同看成是我一个人的功劳，我知道在我签这份合同之前，已经有很多人事先做了很多工作。但是我会记住我没谈成的合同，第一个没谈成的合同我记得更清楚。”

1988 年 7 月，北大第一批包括现在的方正电子执行副总裁赵威在内的十个毕业生进方正，是张兆东给他们讲了怎么做生意的课。

张兆东是方正出版系统在未名山庄召开的第一个大型展示会的总指挥。张兆东很瘦，但那个会下来，几天没睡好觉的张兆东又掉了四斤肉。“那是方正照排系统第一次亮相，效果满好，定单也来了不少。”

张兆东从此被推上了经营出版系统的第一线。“那个时候做生意的兴奋点极强。我这人从来不怕越权，不怕别人骂我。没人做的事，我只要能做，我都把它做了。”当时方正人比较少，做生意，开票发货，管办公室，迎来送往加上用户培训，只要是张兆东碰上的事他全要做。“我和晏懋洵一个人打算盘，一个人开票，每天清理一遍合同，搞清楚每个合同谈到什么程度，都是些什么条件。每天晚上过一遍，第二天上班打电话催订单。”

1989、1990 年，方正和光华抢滩掠地，方正一个省接着一个省地开方正出版系统的展示会，每次展示会，张兆东负责打前站，找方正出版系统的用户样板现身说法。

张兆东的生意经是站在用户的位置考虑问题。“用户兜里有 100 万，你别想把 100 万全掏

出来,最好能给他留一点。设备配置够用就行,设备买回来,尽管东西很好,但用不着的时候,每天看着都会恶心,别人还会怀疑他吃了回扣。如果用户一定要增加设备,我都会劝他不够用的时候再买。”张兆东站在用户的立场上考虑问题是想做一笔生意交一个朋友。“用户为我们做的宣传比我们自己的宣传效果要好得多。”

以朋友面目出现谈生意的张兆东,当用户的钱差一点的时候,张兆东会最大幅度给他优惠,不会让用户几十万元的系统因为差一两万块钱上不了。

1991 年,张兆东被派往香港一年开拓香港市场,尽管香港报纸对拿着护照说走就走的张兆东等人的售后服务忧心忡忡,但张兆东他们当年还是卖出了 20 套系统。

4. 完成任务

在总裁的位置上,张兆东想的是做每件事都要对公司有个交代;在学校教书,张兆东最害怕的是误人子弟;同时兼任北大地球物理系五个秘书(尽管张兆东也不想做行政工作,但为了避免影响同事的提职和前程),张兆东把秘书工作做得井井有条。张兆东这种凡事认真负责的态度,源自 1968 年到 1973 年他在内蒙建设兵团插队的那段经历。

张兆东是他们家乡去内蒙插队的那一拨人中年龄最大的一个,从浙江老家出来的时候,很多家长向张兆东交代,要他照顾一下他们的子女。受人重托的张兆东刚到内蒙就在黑夜中找回了因为不能适应环境跑出去哭的同乡。尽管他本人也很害怕内蒙荒漠中的黑夜,但是没办法,谁让他是他们的大哥呢。很多时候,人在哪个位置上就要做符合那个位置的事,并因此在这个位置上塑造了自己。

在建设兵团,张兆东被安排做过很多工作,他当过通讯兵,干过机要文书,做过会计,曾经是仓库保管员,看过瓜地,脱土坯盖过房子,种地割麦子更是份内的事,最让张兆东难忘的是负责全连队 100 多人的伙食采购。这个工作让张兆东压力很大,曾经有一次下雨道路不通,采购不来粮食,全连 100 多人吃了两天胡罗卜。每次去县城采购粮食,张兆东精神紧张得像打仗一样。冬天张兆东坐在拉粮食的卡车上穿羊皮大衣都挡不住刺骨的寒风;夏天车开慢一点,就会被蚊子咬得不行。

被安排做那么多工作,张兆东的想法很简单:“踏踏实实干好交给我的每一件事,千万不要让人在后面骂我事情没干好。事没干好是我自己的事,至于说那件事没让我去干,我想去干也不行。”

由于张兆东在建设兵团干得好,所以他年年都是五好战士。五好战士张兆东,1973 年,自己报名、群众评议、领导同意,考试上了北大。张兆东把在北大上学,看成是自己又换了一个工作,需要完成任务。

【简历】

1949 年 12 月 22 日生于浙江省临海市。方正集团总裁,方正(香港)有限公司执行董事,研究员。

1968 年 5 月～1973 年 9 月,在内蒙兵团插队;

1973 年 9 月～1977 年 2 月,在北京大学地球物理系学习;

1977 年 2 月～1987 年 7 月,在北京大学地球物理系任教。

1987 年 7 月至今,在北大方正集团公司工作。

1995 年,被国家教委授予优秀企业家称号。

二十三、香港方正总裁:张旋龙

中关村最不缺商人,商人在中关村最没有名分。中关村里声名显赫的是创业者、企业家、经

理人以及程序员，谁也不会无端地去在意一个商人。

张旋龙是个例外。

张旋龙是中关村最成功的商人。1984年，作为最早来中关村做电脑生意的香港商人，张旋龙个人资产不过100多万美元，而现在他是拥有10多亿港币资产的香港方正总裁。张旋龙在商业成功的同时，对中国信息产业的影响也让人侧目：和四通合作推Super微机，开创中国兼容机市场之先河；慧眼识得求伯君，投资开发WPS成为中国最成功的软件；身为方正（香港）上市公司的总裁兼执行董事，为方正打开海外市场立下汗马功劳。

1．四通老记我这个情

1984年11月，身为香港金山公司老板的张旋龙，一脚踏进中关村做生意的时候，四通才刚刚创办六个月，只有十几个人，但张旋龙认定四通是当时最好的公司。“四通人很努力，因为我过去主要和国营单位谈生意，所以，能切身感受到四通人和国营单位的人完全不一样。”出于对四通人的欣赏，张旋龙做出了一个非常重要的决定——让四通代销Super微机，机器卖完了，再收款。代销在今天是习以为常的商业行为，但在当时，做出这个决定却要冒一定风险。“在那个时候是不可能的，像四通这种个体户，谁都害怕。我跟国营单位做生意，都是要开信用证的。为这，四通老记我这个情。”

张旋龙的Super微机的价格只是IBM PC的三分之一，长城0520的二分之一，一台IBM-PC/XT要卖到三万多元，而Super机只卖一万多元，因此Super微机经常脱销，用户买机器要排队，要预订。在和四通推Super机的时候，张旋龙认识了四通员工求伯君。那是1986年12月，张旋龙将金山公司开发的金山汉卡带到四通，准备安装在Super机上。可等到第二天，张旋龙发现他前一天拿给四通的金山汉卡里面的LOGO全部由金山改成了四通。得知是求伯君干的，张旋龙“一定要见见求伯君”。

尽管Super机的利润非常好，是香港金山除去Apple Ⅱ之外，第二赚钱的产品，为张旋龙盖起香港金山大厦立下汗马功劳，但Super机做到一定程度，张旋龙果断地停止了Super机生产。因为张旋龙认识到Super产量不够大，斗不过当时来势汹汹的AST、HP、Compaq等国际知名品牌。另外，Super被大量地仿冒，牌子也搞砸了。“当时坚持下去，肯定会亏得一塌糊涂。”

硬件没得做，软件行不行？张旋龙把目光投向了求伯君。当时谁也没想到，松松垮垮、吊儿郎当，不受规矩约束的求伯君能做出挣一个亿的产品。反而是几乎不懂什么技术的张旋龙看出了求伯君的价值。如果说张旋龙是一个出色的商人，那么他最出色的买卖就是买下了求伯君。

2．我不懂，但王选懂

张旋龙结识王选之前，首先见识的是王选做的激光照排产品。1983年，新婚燕尔的张旋龙应邀参观在日本筑波举办的世界博览会。张旋龙看到世界各国参展的都是机器人、微型汽车等高科技产品，而中国馆里则尽是些陶瓷、剪纸之类的工艺品，“实在有点心痛”。

“突然眼前有一样东西把我的视线揪住了，那是一个用玻璃箱装着的激光照排系统。我是做电脑生意的，见到我们中国的电脑技术达到这种水平，心中实在有一份难言的惊喜。”

博览会后，张旋龙亲自去北京大学上门拜访王选教授。

张旋龙是个商人，他的成功必须建立在同别人的合作的基础之上。张旋龙同别人合作的要领有两个：一是，“不要等到人家成功了，再去和人家谈合作”；二是，“自己不懂，要相信别人”。“我完全相信王选的技术。自己不懂又不相信人家，那还能做什么？很多领导不懂，又不愿意相信专家，肯定不行。还有一种情形更糟糕，就是不懂，还要装懂。”

“我们商人掌握着资金，大权在握，要不要投资？要不要做这件事情？要不要烧这个芯片？全在我们信与不信的一念之间。”

张旋龙相信王选，相信求伯君，是他今日成功的决定性因素之一。香港回归以后，他也希望大家反过来相信香港人。张旋龙在人民大会堂演讲时说，“你如果不相信香港人，你根本不行。

你要真心相信他，让他帮你打国际市场，因为国际市场他比你熟，特别是做进出口，你首先要相信香港人，用香港人，因为即使是在最简单的国际法律、语言、财务等方面，内地人知道的还是很少。”张旋龙语调一变，小声和我们讲，“香港人帮你带会了，你再不要他，也还可以。”

张旋龙认为选香港人首先要选人品好的。“国内开分公司卷钱的多了，在香港更容易。当时，我要卷方正的钱很容易，没合资的时候，我和张玉峰做生意，他叫我发几百万的货，他调几千万来，都是口头说一声就行，没有合同的。”张旋龙神秘地笑着说，“当时几千万对我来说，也是挺大的数目呐。”

关于领导对下属的信任问题，张旋龙认为，“中国人嘴上讲，要么不用；要用，你就要信他。但实际上领导对下属手上掌握着这么大的款总是不放心，总是要找一个监督。其实，他真是要搞鬼，谁也看不住，明摆着的。”

张旋龙和方正做的第一笔生意是跟张玉峰谈的。当时方正还叫北大新技术公司，张玉峰找张旋龙谈 Super 微机。四通是 Super 机的总代理，四通不想让 Super 再给别人做，而张旋龙出于对北京大学的敬仰和对王选的佩服，就给了方正 20 台做。

张旋龙与方正更密切合作是在 1989 年，被张旋龙招到麾下的求伯君开发出了 Super 汉卡和 WPS。求伯君本来是四通的财富，张旋龙把这块金子挖掘出来以后，又回头找四通寻求共同推广 WPS 的合作，但当时正是四通 2401 打字机市场最火的时候，四通不愿意 WPS 冲击了 2401 的市场。

而香港金山公司又必须找一家国内公司合作，才可以在国内销售 WPS，在这样的背景下，1991 年产生了张旋龙和方正合资的方正 Super 汉卡部，现在的方正总裁张兆东当时主持方正汉卡部工作。

WPS 一时红遍大江南北，第一次合资大获成功。乘势而上，1994 年，整个香港金山和方正合资。“张玉峰来找我，说‘我只有 3000 万人民币，我要占 50％的股份。’我们合资后，第一年就赚了一两千万。”

张旋龙认为，方正同他合资的好处是：货物进口便宜了，代理会谈了。“我和国际大公司打交道的时间比较长，我把方正代理的 AST 改成 DEC，让方正赚了很多钱。赵威就是当年做 DEC 起来的。国内公司在香港需要有一个窗口。”

放弃代理 AST，体现了张旋龙作为一个商人维护自己尊严和面子的一面。“我和张玉峰去谈 AST。约好上午 10 点钟见，我们准时去了，AST 老板说，不好意思，他正在打一个长途电话，电话打了一小时，叫秘书陪我们。这种人怎么合作呢?！谈价钱，他动不动就讲联想，当时联想代理 AST 量比较大，根本没有尊重我们的意思。”

义愤让张旋龙张开怀抱迎接急于打进中国市场的 DEC。“当时是做 DEC 的最好时间。我们帮它做开市场以后，DEC 又找了很多代理。现在 DEC 又想要回来，专让我们做，但有的时候，不是说你想回来，就能回来的。”

3. 方正所有海外分公司都是我办的

张旋龙对方正最大的贡献莫过于为方正打开了海外市场。方正董事长张玉峰对此的评价是，“方正在海外市场的开拓，张旋龙功不可没。”

香港《明报》上千万美元的招标吸引了方正和 5 家国际大公司参与投标，张旋龙在前方指挥若定，一举中标。1994 年，台湾《自立晚报》在台湾第一个全面采用方正系统，张旋龙立下汗马功劳。1996 年，美国一桩紧急谈判需要张旋龙亲自出马，张旋龙当时腿肿得动弹不了，可他还是拄着拐杖去了。

现在张旋龙一个月来北京一次到两次，到台湾一次到两次，去日本最少一次。“我要去做台湾《中央日报》、《联合报》。台湾不准方正在那里设办事处，所以，要靠我去做 Sales 推销。在日本筹办分公司，我要找地方、请人、进行投资。在日本，我们有 30 个日本员工，只有总经理是中

国人。”

“方正所有海外的分公司都是我办的，都是我当董事长，都赚钱。”

“不是我有本事，是我们的产品好。”张旋龙谦虚一下后，又毫不含糊地说：“方正如果 1994 年不在香港做，就没有今天日本、中国台湾省、马来西亚以及新加坡的市场。在海外，我们已经占领了 80％的中文报纸市场。”

“三年后，我们的业绩完全看日本和韩国市场。我们现在 70％的研究开发人员都是在研究日文的东西。中国经济和日本相差太远，日本印刷软件和服务行业每年有 100 亿美元的需求，我们在那边只要拿几个点过来，就已经够了。”

“我们打开日本市场的法宝，一是产品更适合日本人，二是便宜。在商业上谁也没什么新招。运作中，北京大学这块牌子他们还是认的，日本人对中国传统文化很佩服。”

方正（香港）1996 年 12 月 21 日上市后，张旋龙一半的时间要在股市上运作。“我在香港知名度很高，我要不断地曝光，要和商业银行讲，‘怎么怎么怎么样’，要找一些大基金支持我们。这次金融风暴，我们是掉得最少的。昨天，一开盘大掉，四通掉了 7％，联想掉了 6％，我们才掉 4％。”

4．我眼中的中关村

张旋龙今年 42 岁，但俨然已经是中关村的老人了，因为，中关村每一段风雨他都经历过。在张旋龙眼中，中关村比从前有了非常大的进展，但离国际化公司的要求还有一段距离。“关键是他们不懂得什么叫国际化？怎么国际化？要有人教才行。”

“国内信息还是很少很少，大家知道的东西也是非常少。这种背景下，接受人家的东西非常重要。不懂就要学，不要老觉得自己会。中国人从很大的基数中挑选出来，肯定是最聪明的，但不肯学就糟糕了，一定完蛋。我年轻的时候，也一样不肯学，我总以为，我是最厉害的，根本不听别人的。但这样不行。”

“是中关村把中国电脑业搞旺了，唯一一条很可惜的是，部里面的公司没有敢在中关村参与竞争。不敢来中关村，老是想着让部里保护。结果……但电子部的工厂还有机会，电子部要下定决心，按照中关村的发家史，让它们重新来做，我觉得还是会有前途的。”张旋龙不懂技术，他对中国信息产业应该优先发展软件还是优先发展硬件的判断，是基于他在商业运作中所接触的“所有基金经理和银行都不看好硬件生产，而看好软件”的态度。而且“我们的基础工业也不行，做生产是很辛苦的，唯有靠软件才有办法。要靠软件先赚一些钱，将来我们有机会再投芯片厂。我们现在还要走台湾制造业过去的老道路，比较困难，不是不行，但软件更快，中国人最聪明”。

【简历】

1956 年出生于福建，方正（香港）有限公司总裁兼执行董事。

1973 年随父亲在香港定居；

1980 年，开始协助父亲经营香港金山公司；

1984 年，作为第一个来中关村做生意的香港商人推出 Super 微机；

1991 年，和方正合资成立方正 Super 汉卡部；

1994 年，和方正全面合资，任方正（香港）公司总裁；

1996 年起任方正（香港）上市公司总裁兼执行董事。

二十四、方正集团常务副总裁：赵威

1992 年初，方正广州办事处负责人、26 岁的赵威返回北京总部时对公司领导说：“很高兴

能回到北京，回来以后，不管部门大小，我仍然希望能独立地管一个部门。”这就是渴望发展空间的赵威。

公司满足了赵威的要求，让他单独成立电子设备部，任主任，做 PC 和通用产品，挖掘出版业务以外的新市场。

公司给了赵威一个宽广的空间，但没有给赵威一支队伍和现成的基础。只有一个人的赵威现招了四个人，在公司一楼的角落里占了三分之一的办公室和一张半办公桌，开始做 PC。

今天看来，赵威成功的不易不仅仅在于他出发时的基础不好，更为重要的是 PC 当时并不是方正的主业，也不太被公司同仁看重，但赵威就是凭着在 PC 业务上的出色业绩成为方正最年轻的副总裁，成为方正（香港）有限公司执行董事。方正（香港）总裁张旋龙在祝贺赵威当选方正（香港）执行董事时说：“香港上市公司中，如果没有家庭的背景，像你这样 29 岁就成为执行董事的，微乎其微。”

和别人的认识不同，赵威从一开始就不认为他做 PC 没戏。“一个人在公司里面最重要的是空间，而不是眼前是怎样的一个基础。今天给你一个很大的平台，给你一支很好的队伍，但如果没有空间了，再好的平台也就到此为止了。”赵威相信“空间就是机会，空间才标志着未来业务上的潜力”。

1. 要做就做独家总代理

赵威做 PC 始于代理 AST，在没有多少广告支持的情况下，赵威半年做了 5000 多万元的销售额，成为 AST PC 中国最大的代理之一。对此，赵威并不是太满意。“当时，中关村一半以上的公司都在卖 AST，联想代理 AST 非常成功，我们曾经和 AST 提过，希望 AST 能把方正和联想放在同等的地位看待。我们的理由是我们和联想一样都是全国著名的公司，都有一个全国性的分销体系，但 AST 的意思是——这件事情不可能。”

“AST 这样说，有它的道理，因为它和联想合作的时间比较长。AST 如果能改换一下口气，比如对我们说，今天不可能，明天也许有可能，我们还可以讨论，但他们说‘这不可能’，实在让我们很不平衡。”

1992 年，方正开始在全国筹建分公司，具备了独立做一个更有市场潜力品牌的实力，此时的 AST 能够给予方正的资源对于想独立开拓一个市场空间的方正来说已经不是一个理想的品牌了。

赵威找 IBM，时值 IBM PC 在中国的最低潮，IBM 急于在中国上规模。赵威于是对 IBM 说：“IBM PC 要在中国迅速提升，需要在中国找一个有地位的公司合作，这个公司在全国要有自己的销售网，而且，这个公司最好在北京而且经营机制灵活，这个公司可能是谁呢？联想已经做了 AST，四通做了康柏，这样的公司只剩方正了。”赵威所有观点 IBM 都承认，很希望和方正合作，但 IBM 无法承诺方正要做独家总代理的要求。

赵威把独家总代理降到了北京地区独家总代理，但 IBM 还是没有办法承诺。“IBM 在理念上就认为分销体系有 7 家代理是最佳体系，改成独家总代理不是一个 IBM 中国分公司能够作主的事情。”另外，IBM 还不准方正为 486/66 做广告，当时 486/66 属于“巴统”对中国禁运的物品，尽管 AST486/66 广告满大街都是，但 IBM 对赵威说：“IBM 是老大，只要 IBM 大张旗鼓地做，马上就会被告状。”

赵威去谈 HP 的时候，心里就很明白，HP 在中国有很好的代理体系，所以，提独家总代理是一个不合理的要求，“不可能，也不现实”。

但方正要做独家总代理的心并没有死，在张玉峰、张旋龙的努力下，方正最后终于和 Digital 一拍即合。Digital 急于进中国，但当时它“在中国连一个管 PC 的都没有”，所以，Digital 答应了方正做独家总代理，赋予了方正很大的权力，并给予了很多优惠条件，以至于当时中关村把方正称为 Digital 第二。

2．一年多冲进中国市场前三强

方正第一单订了700万美元的Digital PC，下面该怎样做？赵威有他自己的思路。“当时很多人热衷于在中关村炒货，机器炒来炒去看似很热闹，一台机器搬三次说卖了三台机器，但实质还是一台机器，搬三次，没有产生任何有价值的东西，只增加了成本或者说大家瓜分了本来就很薄的利润。”

赵威的新思路是用最快的方式把货发到全国，透过分公司体系，到达最终用户手中，而不是在北京倒来倒去。赵威认为“只有这样才快”。

在价格体系上，赵威要“在无序中找有序”。当时中关村价格体系很混乱，唯独Digital PC保持了一个很好的价格体系，每层都有合理的利润。“Digital是后来品牌，而且，当时Digital PC无论在全球还是在中国名气都不大，所以，如果想让经销商用心经销Digital PC，必须先要保证让代理商多赚钱。如果他挣的钱和经营AST一样多，他一定没兴趣，因为AST可能5分钟就能推销出一台机器，而Digital可能要讲一个小时，但如果能让经销商赚两倍的钱，他就会觉得那55分钟闲着也是闲着，卖Digital划算。”

AST486/66卖2万元的时候，Digital486/66卖2.8万元还供不应求，这样的价格就能使赵威有很大的空间给经销商很好的利润。赵威能让Digital保持一个高价位是因为他清楚经销商相互杀价把利润降到最低的根源在于压了很多货的缘故。“我们并不希望代理大量压货，一压货就急于脱手，一急于脱手就会把价格搞乱。我们把货囤在自己手上，压到方正各个分公司，经销商要十台拿十台，而不是一下吃进一百台，然后再自己去分，分来分去就会把市场分乱。”没有库存的压力，谁不想把货卖个好价钱，经销商都遵守全国统一的价格，大家都有好利润这一个良性循环。加上当时的Digital PC有自身的一些特点（六个扩展槽，便于中国用户插接具有中国特色的汉卡和防病毒卡等），在用户一方的感觉是，Digital这种机器就应该卖2.8万，并不觉得它比AST贵而不买。

AST、康柏在中国还没有一支专门做大客户队伍的时候，赵威就成立了一支做大客户的队伍。“Digital在大客户那里有市场，它的资源我要用起来。”赵威的努力没有白费，1993年几个月时间之内，方正独家代理Digital PC营业额到达1.5亿，1994年翻了三番达到五个亿，列当年中国PC市场排名第三，比HP十几家代理同时做的销量还要大。

赵威已经证明“独家总代理也可以做成功”，但进入1995年，Digital还是比较匆忙地寻找了几家新总代理，形成多家总代理模式，但这几家总代理不到一年的时间就各自退了出去，“因为它们在PC市场上根本就没有大的投入和很强的能力，无外乎是觉得Digital PC已经成了气候，可以有利可图了。”

这次多家总代理取代独家总代理的变故，让赵威感到很惋惜，因为赵威“高利润高速增长的体系”必须要有独家总代理的资格作为保证。“一个体系被破坏以后，就不可能再建立了。形成一个价位是困难的，一旦形成了，大家都会遵守，而一旦被外力破坏，就很难再建立起来了。因为规矩一旦被打破，大家都会比着不遵守规矩，谁心里都清楚谁遵守了规矩谁一定最吃亏。”

赵威不是偏激地认为，独家总代理的统一调度就一定比多家总代理制好，但在当时的情况下，赵威坦言方正和Digital在各自目标发展的追求和自我利益保护上存在很多分歧。但“Digital毕竟是厂商，我们是代理，它比我们更有主动权，因为品牌是它的，产品也是它的”。

3．第一台PC就要挣钱

尽管Digital找了多家总代理，方正也没有赌气退出，仍然做Digital总代理，而且一直是销售量最大的总代理。方正继续做Digital PC，量虽然没有下来，但利润受到了影响，再想像以前那样高速发展更没有可能了。

追求增长速度的赵威认为到这个时候自己只有一条路好走——做自有品牌。“只有做自己的品牌，才可能把命运掌握在自己手中。”

1995年7月6日,方正总裁张玉峰和赵威去深圳看了包括IBM在内的一系列工厂,最后决定在10月15日推出方正PC。好事多磨,本来要在9月份交工的方正PC南方工厂没有如期完工,张玉峰说,方正电脑上市日期不能推迟,就这样方正第一批3000台PC是委托生产的。

方正做自有品牌PC的要求是从第一台开始就挣钱,而不是像有的厂商要了市场没了利润;要了利润就没了市场,左手右手总是不能协调好。

一开始就挣钱,一方面是因为1995年方正在香港上市的利润压力,一方面和赵威自己对PC的理念和认识有直接的联系。"方正电脑和方正企业的形象应该和联想是一样的,我不希望方正PC刚开始介入市场时就把这个定位破坏了。形象一旦破坏以后,重新塑造就很难了。给大家形成一个低价位低质量的产品形象,以后,再想调整就很难了。"

对于用低价格抢市场,占了市场再挣钱的操作方法,赵威不敢同意。"PC的可替代性太强了,靠低价占市场,你能做,他也能做,没有价值。占了市场以后,一旦想要回到一个合理的价位,获得合理的利润的时候,这个市场就会被新的低价者占据,最后什么都没得到。"

另外,赵威也不想盲目地扩大市场份额。"这样可能会带来管理、经营、生产、服务跟不上的问题。"方正PC的路是稳定发展的路——1996年4万多台,1997年13万多台,1998年要做到25万台。"国内品牌中,方正PC1995年最多算第五,1996年第四,1997年第三,1998年我们争第二。"

从AST到Digital,从Digital到方正PC,"回头一看,是一个必由之路。没有AST,我们做不了Digital,一下把整个中国市场全交给我,没有做AST的积累我会不知如何是好;而没有做过Digital独家总代理,就没有推出方正电脑的积累和基础。"

4. 我没有走捷径

赵威在最不容易做出新意的PC上做出了新意,成绩骄人,1995年被提拔为方正副总裁。29岁成为方正最年轻的副总裁,30岁成为方正主持国内业务的常务副总裁,赵威感谢公司给了年轻人机会,同时他认为自己的成长没走捷径,也没想走捷径。"如果抄了捷径,早晚会为此付出代价。"

那么,怎么才能像赵威这样不走捷径地"年轻有为"?"首先,要脚踏实地先把能做好的事情做起来,通过这些事情让领导感觉到你能做更大的事情。如果连小事都做不好,领导怎么可能再给你更重要的工作。"而且,"大事情并不多,刚到一家企业的年轻人很难轮到去做惊天动地的事情,但年轻人可以在一些小事情上,让领导感到你的风格。"1988年,赵威刚入方正,是排版系统最早的经营人员,当他把排版软件的十三种字体所能体现的功能都表现在一张纸上递给公司领导的时候,当时的主管很欣赏地把这页样张压到了自己的玻璃板下。今天方正出版公司用的报价单体系、合同单体系和执行单的体系都沿用了赵威在1989年制定的体系。"没有人要我这么做,我只是觉得当时的体系不好,自己就做了。"

赵威的第二个经验是积极主动。"年轻人和他的上级权限划分在哪里?这在外企可能划分得比较清晰,但在国内企业里面,可能并不是划分得很确切。年轻人能够做多大,更多地是靠一个磨合过程。年轻人几件事情做好了,这个权限自然会放下去。我刚做PC的时候,张玉峰老师听了几次我的设想和思路,就对我说,该怎么卖你自己定吧。"

赵威的第三个经验是"一定不能事事都请示领导"。"事事请示,事情就会做不下去。10件事9件都请示领导了,第10件事为什么不请示?你觉得不舒服,领导也会觉得不舒服。事事请示会把自己束缚住。但如果在开始的时候,就能根据事情的重要程度决定请示领导还是独自处理,3件事,请示2件;5件事,请示3件,以后碰到10件事,可能只需要请示3件就行了,剩下的事情,自己处理。这样就和上级建立了惯例,也只有这样年轻人才能逐渐地独当一面。"

赵威的第四个经验是"为人得不到承认,可能一切都不会被承认"。赵威很高兴自己在最近两次民意测验中得票都很高。赵威能够做好人的工作是因为他坚持待人诚恳。"千万不要去骗

人，对于谎言，聪明人当场就会明白，只不过有人戳穿，有人不去戳穿；有经验的人，回去想一下就能明白了；既不聪明，又没有经验，但是他还有朋友吧，朋友两句话也就点拨明白了。因此，骗了人，早晚大家都能看明白。”

“在人生的过程中，有青春期；在工作的过程中，也有青春期。有一点成就的时候，很容易觉得自己是天底下最强的，什么事情都能干，别人的话都听不进去了。就像学开车，新、老司机都比较谨慎，就怕那种不新不老的。”在此种心态下，很年轻就身居要位的赵威对于不同意见者会一次又一次地和他讨论，一次不行两次，两次不行三次，越威的经验是“讨论个三四次问题就解决了。”所以，很多人会感觉赵威很自信，但是不会觉得他很猖狂。所以，赵威不会和一个人关系搞得很紧张，因为“我做的每一件事情都不是针对某一个人，而是针对某一件事，为这件事，我和你吵起来，但到一定火候，我会及时刹车，冷却一下再继续谈，不谈是不行的，因为事情还是非做不可。”赵威很策略。

赵威认为自己能够成长得很快，还有很重要的一点，就是遇上了好领导。“做 PC 时，是直接对张玉峰总裁负责，在张总那里，学到了很多为人风格和工作风格，特别是面对市场机遇时的魄力和果断，那段工作受益匪浅。今天在张兆东总裁那里我又学到了旺盛的工作热情和妥善处理好各种关系，保持团队发挥最佳能力。”

5. 从 PC 到整个公司

做 PC 是做产品，做执行副总裁，赵威要操心的是整个公司。1997 年初，赵威上任后，针对市场调整了出版公司的结构。“出版公司原来是按产品分类，这个部门卖 93 卡，那个部门卖照排系统，还有部门卖网络系统，一个用户可能要找上几个部门才能解决一个问题，用户买方正的产品，变成了用户要替公司协调内部的关系。各个部门各说各的观点，结论不完全一样，用户莫衷一是。”

调整后，出版公司按照行业划分出了报社、出版社、广电等专业领域，接到用户需求后，再到公司内部来互相配合，有什么问题，用户只要找一个人就足够了。“从原来卖产品变成了卖专业集成。”

在赵威看来，企业起步的时候，赚钱是第一大事，稍微大一点，就要有特色的产品，再往上走，马上就会遇到财务的问题，就要搞清楚哪些是真正的赢利点。“以前是按营业额来算，但营业额可能有虚的成分在里面。比如，签了一个合同，说是 100 万，用户付了 50 万；50 万的货，甚至大于 50 万的货都发出去了，这样营业额是 100 万；但后面能不能继续供货，钱能不能收回来，都是问题，所以，要改成以收入来评估。”

“另外，还要关注库存潜亏问题。老货要及时处理，今年方正的库存不会有超过 1 年的货物。”通过公司上市后的锻炼，赵威现在在某种程度上可以称得上是个财务专家。赵威坦言，方正在提升企业文化，建立完善的管理制度和人才竞争机制方面还有很多工作要做。

6. 起跑很重要

赵威成为方正最年轻的干部、最年轻的副总裁，一个很重要的原因就是起跑时就跑在了前头。“都是大学毕业，大家在起步的时候差距不会太大，就看谁起步得更快。我努力做的事情总是希望比别人做得更好。”

有了要比别人做得好的压力，赵威主动请缨去各地开拓新市场。方正刚起步时，社会影响和出差条件与今日不可同日而语，到了外地“真是两眼一摸黑”。他的程序是先找一个十块多钱的小旅馆住下，然后找电话簿，把有关的电话全抄下来，“那时候，不像现在资料系统这样发达，各地有哪些报社、印刷厂，联系人是谁都不知道。经常是我跟这个用户谈完，没准又发现了更大的一个用户。”接着，赵威拨电话说希望能够上门拜访，经常碰到用户理都不理，或者说没有这个安排或者说领导不在。一次电话不行，过半天，赵威会再打一个电话，还不行，再过一个半天，赵威就亲自找上门。“好在北大这块牌子和王选老师的技术还是有很好的含金量，如果换一个

小企业，他们或许根本就不会见我。我去讲，他愿意听，就多听一点，不愿意听就礼貌地跟我聊一会。如果死活不见，我就多等一会，最后他还是要见。"

赵威清楚地记得自己去宝鸡给一家印刷厂厂长讲照排，讲到后来，也没把领导讲明白，因为他们根本就没见过计算机。最后赵威对他说："上面是个电视机，下面是个铁匣子，不用铅字了，用这套装置就可以制版了。"这家印刷厂的厂长这才点头算是明白了赵威说的是什么。赵威去海南，飞机晚点，夜里 1 点多才到，《海南日报》给预定的隔壁小旅馆关门了。夜非常黑，再回去找《海南日报》也没用了，看着出租车赵威也不敢坐，走了一段路也没看到一个小旅馆。赵威要了一辆三轮车，终于找到了一家小旅馆。"地下室黑乎乎的，我没敢进去，又出来了。"走到市中心，来到海南饭店，300 多元一晚，住不起，最后找到 50 元的旅馆，这才硬着头皮住下来了。"当时出差在外真的没人管你，就是单枪匹马出去练，我曾经差点被抢。"

就这样拼命干，不到半年赵威就被提升为经营部唯一的副主任。后来，赵威觉得有独立的空间才能得到独立的锻炼，所以，当公司考虑在外地建分公司，赵威就主动提出愿意去广州。在广州只有赵威和另外一两个人，两年间就有 1000 多万的销售额。

7. 两次差一点和方正失之交臂

赵威是方正难得的人才，但赵威在加入方正之初却两次差一点和方正失之交臂。

第一次发生在方正在北大贴海报招人，赵威递上了自己的简历，没两天就有通知下来让赵威班上的两个同学去开会，但没有通知赵威。"我感觉是没有道理，我自己觉得从任何角度筛选，也筛不掉我。"赵威就找了去，"我说你们不要就不要了，把资料还给我吧。"负责招人的说："为什么要把资料还给你？"赵威得了理："你们要开见面会，也没有通知我。"负责招人的说："60 个人中有你啊。"就这样赵威参加了见面会。

赵威在方正实习一段时间后，将要进方正正式工作的时候，一个管经营的老师问赵威："听说你在北大已经找了一个单位，现在很多外地的学生想留京，你已经留在北京了，是不是能把这个机会让给别人？"听到这些话，赵威当时的想法很多，当然后来他明白了是什么原因。自信的赵威又一次用自己的自信把自己留在了方正："你们找一个人是看他有没有留京的机会，还是看他是不是更适合做好这份工作？"说完这句话，赵威就回去了。第二天，有人敲门让赵威正式上班去。"现在想起来，如果我随便答应了，到方正工作的机会也就错过了。"

赵威是北大学生常务代表会议主席，像他这样的学生会干部，北大会帮助联系一些比较好的政府部门。"但我当时的想法还是去企业，1988 年是公司热，中关村也是在 1988 年上了一个台阶。我自己觉得去公司是一种新的挑战，一种新的刺激，自己几年学生会锻炼，找一种学术和社会的结合点可能更适合自己一点。"

"当时方正并没有这么大，但是作为北大的企业，我想它一定有发展前景，我很留恋北大的文化环境，又想去公司，因此当时的方正是最合适的选择。"

"一个公司很大的时候，可能各方面的物质条件、市场基础都很好，但对个人的机会就少了，反过来，一个企业刚起步的时候，各种条件都不太具备，但对个人的机会比较多一点。"

当时的条件不是差一点，而是差很多。一间学生宿舍，住 8 个学生，但进了方正却要住 20 个人。然而"我比较喜欢事情从头做起，这对自己是一种锻炼。一个东西来得很容易时，去得也很容易，没有经过很多锻炼，将来很长的路走得很难扎实。"

【简历】

1966 年 4 月生于辽宁沈阳。高级工程师，北大方正集团公司副总裁、党总支书记，方正（香港）有限公司执行董事，北大方正电子有限公司董事、执行副总裁。

1988 年 8 月进入方正，在经营部从事出版系统的市场推广工作，1989 年初，出任经营部副主任。

1990 年负责筹建方正第一个分支机构华南服务部（广州），为公司在全国建立分公司网积累了宝贵经验。

1992 年奉命组建方正计算机系统工程公司。

1995 年初，成为方正最年轻的副总裁，同年 12 月，任方正（香港）有限公司执行董事。1996 年中，开始负责方正集团信息产业在国内业务的日常管理。在经营、财务、行政管理等各方面进行了一系列改革实践。

二十五、浪潮集团常务副总裁：孙丕恕

1992 年，三十而立的孙丕恕在浪潮 8 年的技术生涯不自觉地接受了一次总评价。作为山东省有突出贡献的科技人员，孙丕恕被重奖一辆奥迪车、一套三室一厅房子和 15 万元奖金。这一年山东省共重奖了 9 个人，孙丕恕是最年轻的一位。

直到重奖仪式举行的前一天，省委组织部才找到孙丕恕，对他说："明天你要上台领个奖。"不明缘由的孙丕恕说："很不巧，明天我要出差。"组织部的人说："不行！这是很重要的事情，你不能出差。"

当孙丕恕上台把重奖领回来，他这才感到重奖的份量。"重奖对我来讲，是一个无形的压力，来自于各个方面的压力。人的认识不可能一致，我也挺烦得慌。"

孙丕恕没坐奥迪车，没拿 15 万元的奖金，而是用它成立了一个基金。"尽管我感觉我获奖是对的，但对于突然来的这个奖，我还是没有思想准备。在 1992 年，这个奖我确实很难要。"当有记者问如果在今天他是不是就可以要的时候，孙丕恕机智地说："在今天又没有这个奖了。"

谁都明白科技成果不是一个人做出来的，但被重奖的只能是一个人，只能重奖一个代表或一个象征。虽然人们对孙丕恕技术做得最多、最好没有怀疑，但真要重奖他的时候，还是会有诸如"工作不是他一个人干的"之类的质疑。这就是所谓荣誉的压力。

孙丕恕没有被荣誉压倒。他跟着就带领开发队伍赴新加坡进行了近一年的封闭开发，在 1993 年年底推出了——

1. 中国第一台基于 Intel CPU 的小型机

"我要用事实证明重奖我是对的。"

早在 1990 年，孙丕恕作为 PC 课题组负责人在香港主持开发浪潮 386、486PC 的时候，就写过一份开发小型机的建议。"PC 做到当时那个份上，会做的人越来越多，我觉得 PC 在技术上没有什么可玩的了。看到优利和康柏推出的基于 Intel 486 CPU 的小型机产品，有技术含量，利润也很高，一台可以卖到好几百万元人民币，我就想做。"

当时国内有公司在模仿 Digital 精简指令的小型机。"我们没有参与到底是复杂指令的 Intel CPU 小型机好还是精简指令的 Alpha CPU 小型机好的学术争论，我们只是感到 Intel CPU 小型机有市场。有市场，我们就得做，就要去抢占这个市场。"

孙丕恕要抢的市场很明确，就是银行业。"我们做出了 10 颗 CPU 基于 SCO Unix 的小型机。1994 年当年就销了 38 台，一台售价在 40 万元到 80 万元之间。"

产品做出来了，按理说，作为副总工孙丕恕的任务也就完成了，但孙丕恕把推广浪潮小型机的工作也担当了起来。"浪潮开发过很多成功产品，获得过很多专利，但这些产品都因为市场开拓不够而夭折了。我把小型机开发出来，但如果不能获得市场的成功，大家就会不认可我这个成果。我看到单靠 PC 那种市场推广能力，不足以把小型机推向市场，因为小型机需要大量的服务，需要去做新的市场探索。所以，我们成立了一个系统工程公司，我任总经理。"由此，孙丕恕走上了由一名纯技术人员向一名管理人员的转变之路。

孙丕恕不仅如愿以偿地把小型机产品发展成了浪潮集团的一个新的增长点，而且，把浪潮

在国产小型机/服务器上的优势一直保持到现在。1996 年，浪潮 SMP 2000 小型机获国家科技进步二等奖，这是 1996 年度计算机界的最高科技奖。同年 10 月，孙丕恕主持的“国产服务器应用系统”被国家科委列为“863”项目，主持的“浪潮 16000 系列服务器”被国家计委列为重点项目。浪潮小型机/服务器的销售量从 1995 年的 160 台，发展到 1996 年的 1000 台，1997 年的 3000 台，今年上半年的 4000 台。

为了扮演好国产小型机/服务器带头羊的角色，孙丕恕日前把服务器从 PC 事业部分离了出来，专门成立了服务器事业部。“隶属于 PC 部门，会把服务器的真实情况掩盖住；独立出来，它的问题和它的成绩都显而易见。”

“浪潮小型机/服务器和 IBM、HP、Compaq 在全线产品上没法竞争，但截取某一段或者说在某几个产品上、某几个性能指标上，还是有优势的。比如，在针对国内情况需要特殊设计的磁盘阵列、电源冗余上我们就有优势。”

现在浪潮小型机/服务器是国内第一品牌，但在今后中低档 Intel CPU 服务器市场上，浪潮服务器会不会重蹈当年浪潮 PC 的覆辙，成为国产服务器市场的“铺路石”？“现在国内厂家都来做服务器对浪潮来说应该是一个好事，这样容易形成国产服务器品牌的市场气氛。前年人民银行选型，浪潮作为第一家国产服务器入选；去年国家税务总局选了两个国产厂家，在税务系统试点，一家是浪潮，一家是曙光，今年正式下文推动。大家从浪潮做服务器看到了国产品牌服务器的希望，有信心进入这个领域。在这种形势下，我们每天都在琢磨，千万不能辛辛苦苦地把国产服务器形象做起来，最后，我们又退出历史舞台了。”孙丕恕自信服务器不会像 PC，谁想做谁都能做，“想进入服务器市场需要有个过程。有技术和队伍两个方面的建设过程。”

2. 我是技术出身

孙丕恕不仅是浪潮小型机/服务器的有功之臣，浪潮的第一台 PC——浪潮 0520 中的 BIOS 修改、诊断程序编制和多功能卡研制都是由孙丕恕负责的。以后的浪潮 286、386、486，孙丕恕都是课题组组长，负责全面的工作。

作为浪潮 PC 的主要设计者，说起浪潮 PC 当年的辉煌，想起自己亲手做出来的产品那么畅销，孙丕恕有些兴奋。“1985 年，浪潮 0520 PC 获电子部南京评比第一名；1986 年，我 24 岁当上课题组长；1990 年，浪潮 PC 获国优银质奖，这是计算机界的第一个国家银质奖；1990 年的时候，国内 PC 销量过万台的只有长城和浪潮两家。”

作为浪潮计算机的主要设计者，1988 年，新婚不久的孙丕恕离开济南，在深圳带领 10 多个人历时一年开发成功了浪潮 286；1990 年，孙丕恕带着六个人在香港用一年时间开发出了浪潮 386 和 486；1993 年，孙丕恕在新加坡用一年时间开发出了浪潮小型机。“当时我们在国内研制水平是最高的。在国内开发，有了问题只能自己想；在国外，则可以找到很多的人一起讨论。”

“我做了这么多年技术，感到有些技术中国人能做，但更要和国外先进技术融合。

我们在这方面有教训，在 TTL 电路向大规模集成电路转换的时候，我们没有抓住时机把浪潮 PC 的 TTL 换成大规模集成电路。TTL 电路我们已经设计出来了，只要找个国外合作伙伴把它压缩成大规模集成电路就行了，但我们没有这样做，我们丧失了一次发展的机会。”

做技术，是最优秀的工程师；做管理，是集团常务副总裁，像孙丕恕这样在两个方面都出类拔萃的人并不多见。“IT 很多技术出身的人现在在做管理，这有利有弊。技术人员的管理知识相对来说要缺乏一些，这是事实，但技术人员做管理对新技术的发展比较敏感，而技术敏感对高新技术企业的管理来讲是很重要的一个方面。如果是外行，下属请示一件事，做一个产品，作为管理者根本就不知道，又没听说过，那就无从判断，还谈什么管理！”

尽管孙丕恕自己从工程转变成了经理人，但他还是建议技术人员能在技术上继续有成就，要在技术上继续向前走；如果有管理的才能，希望他转到管理上来。“我看中国缺技术也缺管理，可能更缺管理。”

“技术人员和管理者的区别是，单纯的技术人员只要做好自己负责的一点点事就行了，面比较窄；管理者则要求对事物的看法有一个敏锐的眼光，对哪些应该做？哪些不应该做？具体怎样做？怎样组织好这个队伍？都要有清醒的认识。”

“IT 领域，几个技术出身的合伙人开一家中小公司，摇身一变都成了小老板。你是经理，我是副经理，他是总工。业务要求他们不停地追踪新技术，市场把他们压得透不过气来，使他们没有时间学习管理，所以，IT 管理还没有提到一个很高的高度。”

“管理者比技术人员压力大多了，一个领导人做得好坏，对整个公司都会有影响。但管理者不能一个人来背这个压力，要迅速分解这些压力。不能把压力分解下去，就不是一个好领导。所有问题都自己担着，把你压死，也没有办法。”“管理者有两种类型，一种是‘实干者’，一种是‘开发者’。‘实干者’不喜欢对下级授权，宁愿以身示范，尽可能多地承担具体工作，而不注意去开发所属员工的能力；‘开发者’则尽可能地将工作授权给员工，使自己尽可能置身事外，将大量时间花在开发员工的能力方面。”

3. 浪潮 PC 不是突然冒出来的品牌

技术人员孙丕恕当年开发浪潮 PC 的时候，可能没有想到他今后还要亲自推销 PC，可能没有想到今天会有记者问他浪潮 PC 的优势何在？因为当年谁也没有去怀疑过浪潮 PC 的优势。“当年我们和长城共掌国产 PC 大旗，后来，这杆大旗被联想夺去了。”

但无论如何浪潮都“不是突然冒出来的一个公司，它是中国做 PC 最有历史的公司之一。大家对浪潮还是寄予比较高的信任和厚望，业界可能没有不知道浪潮的，这是我们最大的优势。”

浪潮 PC 的优势还在于“产业群比较合理”。“PC、服务器、软件集成、通讯产品互相依托，互相配合是一个最佳组合。”

“做 PC 是浪潮发展的根本，不是 PC 发展得不好，我们明天就不出 PC 了。再艰苦，浪潮也要做下去；再竞争，浪潮也要在 PC 上竞争。我们曾经有过辉煌，为什么不能出现二次辉煌？”

所以，“浪潮 PC 会选择稳扎稳打的方式做。现在除联想确立了自己的优势，其他各公司实力相当，谁也不可能速胜，PC 是一场持久战。从家电行业的经验看，不可能有哪个厂家能够独霸市场，电视机现在十几个品牌共存，而且，说不准又有谁会像 TCL 一样杀出来。”

在孙丕恕看来，PC 竞争的核心是市场和公司利润同步增长，靠亏本一时夺取的市场不能长久。孙丕恕这个观点和方正执行副总裁赵威的观点不谋而合。“家电厂商进军 PC 产业没什么可怕的，他们可能有一定资金的实力，但谁也亏不长久，因为谁也没有多少自有资金。迟迟不能赢利，信心也会有问题。”

“浪潮现在已经是 A 股改造预选企业，拿到了发行额度，流通股是 6500 万股，总股本 2.15 亿元，会募集到 4 个亿左右的资金。8 月初，正式材料将送到国家证券会，正常的话，10 月份左右就会挂牌上市。”“我们被定为 A 股改造预选企业之后，银行的行长们就带队到浪潮来，问需不需要资金。济南市工行今年新增的 80％贷款流到浪潮来了。”

都抱怨 PC 的利润薄，为什么大家还一轰而上做 PC？“第一，PC 利润并不薄，毛利率十几，10 万台以上管理成本就可以降下来，就可以挣钱，这比做电视机利润要好得多；第二，做 PC 从生产角度讲比较简单；第三，PC 市场容量很大，还是春秋战国，大家都觉得只要做得好，也能变成名牌；第四，数字化潮流逼着家电厂商涉足 PC。”

4. 管理创新

做技术的时候，孙丕恕整天想的是技术创新；做管理，孙丕恕整天想的是管理创新。“对浪潮来说，最关键的是转变观念。资产重组、股份制改造这些硬的东西改起来比较容易，但观念要改很难。”

孙丕恕主张“零滞后管理”。“就是发现问题迅速反应。”孙丕恕是 B 型血，他说这种血型的

人比较果断。“我不是想三想四，听这个听那个的人。做还是不做，我会很快有个决断，决定要做就会坚决地做下去。”“我安排的事都希望有一个回音，我可以不关心进程，但需要有个结果，而且，不是口头汇报，而是书面报告或者给我发个 E－mail。”

“最近我们完成了新一轮管理创新。这次创新一是追求效率，即以最少的人力、物力消耗达到企业的目标；二是追求最短的指挥层次，在企业组织中，指挥层次愈短愈好；三是追求平衡，企业组织必须保持各部门规模大小的适当平衡、程序的标准化与灵活性的平衡、集权与分权的平衡。”“在公司管理组织等方面，王爱先总裁给了我很大的空间和足够的权力。”“应该说 1993 年之前，浪潮集团飞速发展和当时合适的组织机构有很大的关系。1993 年划小核算单位之后，因为没有掌握好集权与分权的平衡，导致 1993 年至 1996 年的发展速度减慢，在计算机经营方面落到了同行的后面。”

“分权和集权永远是一个很难把握的事。统得过死，积极性不高；统得过松，容易各自为政。现在我们实行矩阵式管理，打破每位员工只能接受一位主管领导的传统观念，使一位员工可接受来自职能部门和事业部的两重领导，试图解决分权与集权的问题。”

从最低层一级一级走上来的孙丕恕很清楚，“管理者不能高高在上，不能和手下造成你不愿意见我，我也不愿意见你，说一件什么事，很难说下去的局面”。“特别是对于知识分子而言，更需要沟通，因为知识分子很难沟通，但又必须沟通。士为知己者死，这句话不会错。王爱先总裁在这方面给了我很多教育和启发。”

关于用人，孙丕恕坚持“相马和赛马”相结合的原则。“不光要看，还要试，在试的过程中，动态地看一个人行不行。”“我选年轻人首先看有没有热情，他要愿意干，不用求着他还是干，另外，还要有斗志。”

【简历】

1962 年生于山东。浪潮集团常务副总裁。

1984 年加入浪潮集团前身山东计算机服务公司，参与了浪潮 0520 PC 的开发，主持完成了浪潮 0530、386、486 等各种型号 PC 机的研制工作；

1993 年底主持开发出中国第一台基于 Intel CPU 的国产小型机；

1995 年任浪潮集团系统工程公司总经理；

1996 年任集团总裁助理，同年 10 月份，任集团副总裁，兼计算机事业本部总经理；

1997 年 8 月任集团常务副总裁。

电子部劳动模范，享受国务院特殊津贴。

二十六、华胜总经理：韩亦舜

和圈里面大多数总经理从销售员做起、在第一线摸爬滚打、积累了丰富的实战经验不同，华胜总经理韩亦舜 1995 年 8 月从美国归来，在华胜的第一个职位就是总经理助理，由于出色的企业管理能力和经营头脑，得到了董事会高度信任。8 个月后，由董事会任命，担负起总经理的重任。

韩亦舜显然不认为自己没有商场上的实战经验是自己明显的弱项，“我的责任是管好企业，分配什么事情由什么人去做，决定企业应该往哪里投资，向哪个方向发展。这些事，由我决定。至于找用户谈判、打单子之类的具体事，我不管。我只做该我做的事，剩下的事由部门经理完成。”

值得韩亦舜骄傲的不是具体的推销技巧，而是其规范完整的管理能力。韩亦舜对自己的管理能力有充分的自信。他和他的员工讲：“你现在不要在乎谁是领导，你们的能力是否就受到了

压抑。实际上，很多时候，要看你具备不具备这种能力，如果具备了这种能力，你去别的地方，同样可以发挥你的能力。如果你不具备这种能力，你要做的就是，抓紧时间，让自己掌握知识，培养这种能力。”韩亦舜指的这种能力是企业管理的能力。

韩亦舜的理想不仅仅是做好华胜的总经理，他要做的是一个职业的管理者。对一个职业的管理者而言，他只会对资本和资本的增值负责。从这个意义上说，华胜的资本应该和其他公司的资本没什么本质的区别。一个真正的职业经理能经营好A资本，也一定能经营好B资本。职业经理的管理能力和资本支撑的是什么行业没有非常直接的联系。

“我现在在经营IT行业，以后没准我会去经营食品行业。”职业经理的角色要求韩亦舜“不管钱是谁的，是中方的，还是外方的，作为总经理我就为这股资本打工，只对资本负责。在日常经营中，我不会趁着外方管理松懈或者知道得不是太清楚的时候，变着法儿向着中方。”“站在传统的意义上，坑外方，对中方有利的事也可以干，而且良心也过得去，但这不是我想干的事。”

韩亦舜不太在乎自己现在所拥有的职位。“不少中国人上去了就下不来，我不会。我离开华胜，到某一个单位，可以做一个比我现在小的职位，比如说，再重新给别人当助理，打下手，完全可能，我心理上绝对不会承受不了。因为我知道我为什么去。如果有一个人值得我再去给他当助理，我能把我的经营管理思想充分应用到企业管理中，从中学到东西，我就会去，我不会在乎我面子上下得来下不来。”

“本事是真格的，面子是次要的。”既然韩亦舜相对于职位，更看重管理能力给企业创造的价值，那么，他理所当然地不会为了保住职位，而拉帮结派地搞“群众基础”。因此，当有人以注意“感情基础”来劝说他时，他会很诧异地说：

1. 我为什么要有“感情”

韩亦舜特别反对把人、资本和权力混在一起，“我对我雇的人，真是没有什么个人感情色彩。我不是因为私人感情上喜欢他，才雇用他们，而是因为他适合公司，能给公司带来效益，才信任他。”

韩亦舜不要的“感情”，是把工作关系、私人关系以及个人利益交织在一起的哥们义气，一荣俱荣，一损俱损；需要的是和员工之间纯粹的感情交流。他会十分动情地给华胜的家属写“让我说声对不起”的信；会黑灯瞎火，深一脚、浅一脚地为员工查看新的集体宿舍是否合适，并对大家在一段时间内，晴天一脚土，雨天一脚泥，感到抱歉；还能进一步想到，宿舍地处偏僻，建议大家外出不要太晚归来，尽可能地结伴而行。

韩亦舜崇尚“职业地上岗，职业地下岗”。“你可以不喜欢这份工作，你也可以认为你的待遇低，但是，你答应接受这份工作，你就应该遵守你的承诺。干到某一天，你提前打招呼，说好了，‘我离开，或者给我加工资。’不能干着这个工作，想着别的，干着一个工作骂一个工作，这不好。没拿到这个工作时，想拿这个工作，拿到了这个工作，就觉得这个工作待遇低。”

韩亦舜坦诚，敢于坚持自己的主张，即使有外方的阻力。因此，韩亦舜敢于把外方任命的副总经理炒了。“我对董事会说：‘他对企业没有任何价值。他在这，不但对企业没有任何帮助，只会损害企业的利益。’”有时候，有人好意地对韩亦舜说：“你不太会说话”，而韩亦舜则说自己“仅仅是讲了一句心里话”。

2. 企业建立在某个能人身上是危险的

韩亦舜带孩子都要建立起一套制度——几点吃饭，几点睡觉，一律都按规矩办，过时不候。韩亦舜得意地说：“很快，小家伙被我调教得生活特别有规律。特别是不哄不抱，自己入睡，堪称一绝。我曾为此到处介绍经验，但这经验背后却是决心和信心。我曾让孩子外公、外婆外边散步，以免影响我给孩子‘军训’，也曾于深夜坚持不让妻子抱起哭闹的儿子，当然是没有正当理由的哭闹。”

从韩亦舜带孩子定制度透出的决心，不难想象，他在华胜是怎样不遗余力地推行制度化管理的。

“一个企业如果建立在某一个人的基础之上，那么，这个企业是不成功的。如果让员工的心魂系在某一两个能人身上，实际上是挺危险的。如果我是董事，我就很担心这个人要翻台的话，我这股资本怎么办？”

相反，“让制度来管这个企业，谁来谁都能干得好。”“你做的事，离开你就不转了，这并不能说明你有本事。如果你能在你走后，你制订的制度仍然在起作用。事情仍然能做，这才是你的本事。”

韩亦舜深知建章立制是容易的，遵守制度是困难的，因此，他要在实际工作一点一滴的习惯中培养员工遵守制度的习惯，建立起制度并能遵守它才是韩亦舜制度化管理的全部。

韩亦舜在《总经理的困惑》一文中这样讲道：“相信华胜员工没有一人有意违反劳动纪律，公然挑战华胜章程。但请大家留心一下华胜员工的种种无意行为：从着装到考勤；从办公桌上的非专业性报纸、水果皮、酸奶盒到计算机上的灰尘；从佩戴员工卡到用餐券，每天不都能发现一些有律不守、有章不循的现象吗？！目前，华胜公司尚不尽如人意的员工士气，不尽如人意的工作氛围，不就是华胜员工自己无意（或有意）制造的吗？”

“面对这些可以算是‘习惯不好’的缺点，罚重了挫伤积极性，罚轻了无济于事。华胜的血气方刚的新员工，阅历丰富的老员工，巧舌如簧的销售人员，艺高胆大的技术人员，机敏过人的职能人员，还有出类拔萃的经理人员，当我再发现你、你的同事，你的下属有损华胜形象的无意行为时，我该怎么办？”

但韩亦舜困惑之后，还是要“严办”。

“我在与陈旧的观念斗，这些观念不是哪个人的错，而是长期以来，中国人习惯性思维就是这样，我觉得特别显而易见的事，有些人接受起来就特别难。”

韩亦舜如今在拼命给他的员工灌输数字化管理的概念，“每月我们的干部会上都会有一个新的报表出现。我告诉他们这个报表怎么读，怎样通过这个报表认识公司经营状况，认识他们自己部门的经营状况。我相信同样水平、同样规模的企业里，我们做的绝对是一流的。”

3．看机会

使韩亦舜结束已经习惯了的七年美国生活的诱因是，他 1993 年作为优秀经济学人的台湾之行。

“我相信在经济起飞的进程中，我们在走和台湾很相似的路。台湾早几年的情况，正是我们现在面临的情况。台湾 80 年代中期，一些留美学生在美国找不到工作，就回到了台湾，正好赶上台湾的经济起飞，机会很多，他们得到了很好的锻炼，把握住了自己的机会，晋升了。而 1993 年，我去台湾的时候，时逢美国经济不景气，找工作很困难，一流学府的留学生也被迫回到台湾，但已经不好找工作了，而且他们的领导并非出自名门，他们心理上很不平衡。”

“因此，我就想，如果想在事业上有所成就，应该到一个飞速发展的地方寻找自己的机会和位置。我认为现在国内正是飞速发展用人时候，所以，我回来了。做科研，在美国很好，特别是那种实验设备要求比较高、资料比较多的；而如果你想做一些企业方面的事情，你在文化背景上的差异，使你不易成功。”

韩亦舜回国之初，可去的地方有外企、私营企业和高校。“去外企，会有比较多的收入，但不可能最大限度发挥我的能量。多数私营企业还是比较小，机制也不是很好。在高校只能从事理论研究和教学，不如企业实际运作中更好地发挥自己的能力。”

现在，韩亦舜在美国的朋友问韩亦舜：“回来好不好，该不该回来？”“我只能说我回来很好。至于回来好不好，我说只能看机会。你有一个机会，你过去也有一些基础，人家选中了你，认为你还可以，又赋予你新的职位、新的机会，你只要干就行了。我比较幸运，而和我同样情况的人

未必能逢着同样的机会。”

4. 做 PC 犹如股票入市

我们问华胜，现在才开始做 PC 晚不晚，上有联想今年要销售 40 万台压着，下有 100 多家原来做兼容机转做品牌机的冲击，隔行有家电厂商的介入，华胜 PC 怎样才能做出特色？

韩亦舜说：他担心，也不担心。“其实不担心家电厂商，隔行如隔山。家电厂商的优势是资金，他们应该只负责投资，让圈里人来做。”“联想值得我们好好学习”；“现在国内 PC 业仍处于导入期，整个 PC 市场正在快速膨胀，有关资料表明，我国 PC 正以 40～60％的速度快速增长，到 2000 年国内将拥有 1000 万台以上 PC，这样一个庞大市场不可能由 1～2 个厂商占有，华胜作为有坚强技术实力的企业，当仁不让，自然要取得市场的一部分。”

韩亦舜打了一个股票入市的比方，来形容做 PC 早晚不是成败的关键。“就像股市一样，牛市也罢，熊市也罢，都有人能赚到钱，关键看你怎么做。任何行业的入市，只要判断正确，只要你把握住了这个行业所需要的基本要素，都应该不算晚。比方说，电视行业，当年大出风头的电视厂家，有些现在早已悄无声息了。”

“华胜 PC 今年大致要做到不亏本，明年再图发展。华胜品牌 PC 今年首次推出，但六所的技术优势是早在 10 年前就研制出第一台 PC，我们有信心，也有实力，但今年或明年具体要做成什么样，我很难说，但肯定不会亏本。我从来没有跟我的员工说过，华胜准备拿出一个亿，亏几千万来做 PC，我不太想这样做，也不太想这样说，因为它不符合我作为总经理兼董事的身份。资本不能够冒这个险。”

“我不喜欢这种‘运作’，我希望是做实业，我愿意踏踏实实把企业做大。因为我知道，盈利靠各种各样的资源，人才是一种资源，资本也是一种资源。资本是会创造价值，资本的价值回报应该不低于国债，再加上 5％的风险，回报到 16％、17％、18％就相当不错。当然我做高回报对我个人有好处，我个人的收入会多一些。但是，如果我做高回报一定是对另外一种资源的压榨，我不愿意压榨任何一种资源。因为，这不是长久之计，只能是短暂的投机。”

【简历】

38 岁，北京人。北京华胜计算机有限公司总经理。美国普渡大学农业经济系经济政策硕士，清华大学管理信息系统硕士，清华大学应用数学学士。

在美国期间，从事过美中贸易及技术转让方面的工作；经营过个人计算机销售及服务网点。

曾是美国经济学会、美国农业经济学会和中国经济学会（美国）会员。

参加过四川二滩工程砂石料场选址，华北电网生产调度规划，家电产品市场预测模型，农场管理决策支持系统等多个项目的科研活动。

二十七、中软公司总经理：王志刚

刚过 40 岁生日，身体很好，过去从不失眠的王志刚走马上任中软总经理后，开始失眠了。

失眠是因为中软总经理王志刚才干了一年零一周，还能不像早先在 28 所做军工研发那样自如地处理现在手上遇到的难题。军工研发王志刚做了 14 年，什么事情心里都还算有数，该睡就睡，在机房也能睡得着，眼一睁再去调程序。

王志刚过去所要面对的事情不可谓不惊心动魄。飞机飞出去，舰艇驶出去，“突然发现系统不行了，司令员就站在后面，汗哗一下就下来了，我们有几个同事就死在了现场，太紧张了”。但这毕竟是王志刚所熟悉的，而市场经济对他来说却是陌生的，所以心里没底，这个底一方面是要具备知识，另一方面是要有市场经历。“老搞市场，大风大浪见过，情况有多糟，人家都不在

乎，我不行。”

需要迅速转变自己的王志刚，原来在电子部 28 所“主要精力就是干活”，组织人完成国家重点项目。市场也考虑，但比现在少得多。现在必须考虑清楚，怎样激发大家的积极性？怎样把人员配备好？怎样在产品、机制方面更加适应市场需要？王志刚在 28 所也学过“以市场为导向”，但那时的王志刚从来不曾实践过以市场为导向。而现在王志刚考虑一切问题的出发点和落脚点都必须是市场，市场决定内部组织，决定眼前利益和长远的发展，市场还逼迫你时时做出非此即彼的抉择。而市场是什么？想必做市场的人也未必明白，更别说做了 14 年研究的王志刚了。

中软总经理的位置要求王志刚清除 14 年来培养起来的科研兴趣，这并不容易。“坦白讲，兴趣没有完全转变过来。到国防科工委专家组开会，讨论 2000 年问题，讨论安全问题，讨论信息战问题，我觉得那才是我，我又找回了自己。”

但王志刚必须强迫自己把脑子切换过来。“新的企业管理、市场方面的知识，我同样是不拒绝的，还是有兴趣的。同时，既然来，还有一种责任感。但一当正职，自己没有时间搞科研，就觉得心里不太踏实。一不小心又会溜回专家角色去了。”

转变表现在知识结构上，王志刚 14 年来积累的知识和经验，到中软能用的，仅剩下了对计算机和软件的一般知识，而原先的专业知识，一般用不上。作为总经理所需要的知识，比如财务、税务、工商等等，王志刚又不太具备。

王志刚认为，自己现在已经基本从一个科研人员转变为一个总经理，这次转变虽然是困难的，但它是可完成的，因为这个转变只是王志刚 40 年人生中必须面对的多次变故的一次而已。

1. 多次变故的砥砺

王志刚直面的第一个人生转变发生在“文革”，“文革”中，王志刚的父亲从抗日老革命，被打成“走资派”。

父亲成了“走资派”以后，王志刚五年写了四张入团志愿书，直到高二才入了团。“又不能把这些告诉父母，他们本身精神负担就很重。”

许多人生变故只有在发生以后，才能感受到变化的痛苦。王志刚初三参加体检选飞行员，身体甲等，但由于父亲被打成“走资派”，身体合格也没验上。到航校上学，对当时要插队的人来说是千载难逢的机会，家庭的变故使王志刚丧失了这个机会。

王志刚接着要面对城市生活向农村生活的转变。“知青插队是接受贫下中农再教育，社会地位实际比农民还低。”

1976 年插队的王志刚不会挑担子，“其实那点东西，我能两手拎着走，但放在肩膀上，扁担一晃，我就不知道怎么走了。路很窄，冬天挑塘泥，走不好会滑到水塘里去。后来学会了，200 斤挑起就走。”

知识青年王志刚不仅要学会挑担子，还要学会怎样做记工员，做会计，做拖拉机手，另外，还要会出个板报，写个诗什么的。

插队两年有一次招工，也没让王志刚去，“就是名额想给我，还是因为家庭问题，不让我去。”

种种变故使王志刚心理承受能力增强了，“遇到什么事，不怕了，大不了能怎么样？到田头，我也能干，酱油炒萝卜干，我照样吃三碗饭。碰到蛇，手这样一抓，一捋；冬天光着脚插秧，田里都是冰渣子，腿肚子冻裂了，直流血，那也得忍，别人能干，你就得干。”

从知青到大学生再到副所长的转变，是王志刚所没有想到的。

“我们赶上了特定的历史时期，现在的毕业生就是你做得再好，也很难有我们那时的机会。我们上面很多年没有大学生，我们到了所里以后，非常受欢迎，受重视。由于有断档，只要你愿意好好干，专业、能力你都不差的话，就会给你提供很多机会。”

在 28 所，王志刚的角色转变一切都显得极其自然而然；不到五年，王志刚评上了工程师，当时他人在成都；再不到五年从工程师评上高工，他人在伊朗；从高工到研究员，他人在北京；当副所长的时候，电子部去南京宣布，王志刚在北京开会。

14 年的研发人生中间，也曾出现过可能有的变故，比如去深圳的飞机票都买好了，比如出国，但王志刚还是留在了 28 所。“我生活上要求不太高，就这样搞技术，饿不着我就不着急。大家怎么过，我怎么过，同龄人过得怎么样，我从生活上和他们差不多就行了。”

2. 认识中软

王志刚认为，总公司和子公司的关系问题、资产流失、管理困难等等这些中软存在的问题在中国具有普遍性。

“中软内部有许多股份制子公司，这对调动大家积极性有好处，但对形成规模经济，树立整体形象、整体实力方面，存在着一些缺陷。

我来以后，听到了各种议论。看了一段时间，回顾一下历史，我觉得，当时不成立这些股份有限公司，中软就垮了，成立以后，当然并不完美。但主流是好的，我花了很大精力试图使之更完善。但由于它们已经成为有限责任公司，因此对这些公司在经营管理上进行调整，不能仅仅使用行政手段，还需要用经济手段和法律手段，要三管齐下才行。”

“现在有一个比较好的苗头，大家已经认识到单靠自身的力量不够。1998 年会有些合并的动静，这种合并不会是我们强制的，有些已经变为主动，或者较为主动，或者在启发下变成自愿的。它们互相之间有一种需要，总公司在中间进行鼓励和协调。”

二级公司中明显没有队伍、没有方向、没有产品的，王志刚认为该关就关。一家由中软、美方和香港资金组建的二级公司，由于亏损欠中软的款，王志刚下决心对它提起诉讼，法院判中软胜诉。“关键不能让这个二级公司成为搞好搞坏都一样的榜样，不能让它的存在成为历史的都是对的、存在就正常的象征。”

王志刚认为，中软通过三年多的改革，主要的技术和管理骨干已经能够把劳动作为一种需要，作为自己财富积累的一种手段，所以机制并不比民营机制差。“中软的体制在尊重人，尊重人才地位，眼前利益和长远利益结合，优秀的职工和资产主人结合等方面，中软比一般的企业做得要好。机制不是中软的劣势，是优势。民营企业介入一个项目，首先面临一个信任问题，国有企业有组织起来的优势。另外，我们还有电子部等各方面的支持。”

3. 我做了些什么

初到中软，王志刚要做的是认识事，认识物，认识今后的工作环境。在市场方面，王志刚首先抓产品，他认为中软缺少拳头产品。“中软不是没有产品，相反，中软产品很多。电子部十五个民用项目报奖，中软占了五个，在五个获奖的产品中，中软占了两个，而且酒店管理系统获产品最高奖。在国家科委新产品计划中，我们报了九个，八个榜上有名，六个被列为 A 等。像中软在这么多领域、这么多层次有自己产品的公司不多，但目前这些产品的规模不大，效益不高，市场占有率也不高。必须对产品加大投入，今年是中软的产品年。”

王志刚对中软今年没能上市颇有感慨。中软今年没上得了，但我们上市的思路没有变，中软今后肯定会上市。

在外人看来，王志刚脾气温和，但王志刚却说自己脾气并不好。王志刚不好的脾气，不是“对这个训一通，对那个狠一下”，王志刚认为工作坚持原则，用不着发火。

“让你做，你就要做；如果不做，我处理你，你没有必要来找我，找我有什么用？你自己就应该认识到，这件事是你错了，而我对你的处理是肯定的。我把一个干部拿掉了，不让他管这个事了，他们都不太找我，决定了就是决定了，再没有什么好说的。我当研究部主任，发了十多年奖金，没有哪个找过我，按说研究所发奖金很难，当高级职称评委主任也很难，我做这些事，我自己都有很确切的道理。”

王志刚坚持原则，不是当了领导才开始坚持。插队时，第一天当记工员碰到大队书记家的48只鸭子下水田，按规定，一个鸭子下水田扣一个工分，48只鸭子要扣的工分等于一个整劳力干五天。该扣就得扣，王志刚没有让书记特殊。

4. 那七个人走很正常

王志刚关于留住人才的理论是，高工资并不是万能的。"微软给了挺高工资，但这个人从微软又走了，因为有公司给更高的工资。这样的人，你给高工资也留不住。"

"人才只可能相对稳定，没有绝对的，看到谁好，往这一放，就站着不动了，这是不可能的，永远做不到。外企也流动，都一样。从中软考虑，要力争做到真正的骨干相对稳定。年青同志来了10个，可能有三个找到了位置，七个人走，很正常，因为就三个位置。在这10个人里面，你看重的是这三个人，不是那七个人，那七个人走很正常。"

尽管王志刚认为"那七个人走很正常"，但他还是觉得"那七个人"不应该走。"实际上刚来就是学习积累，你肯定要有一个过程，这个过程，基本规律是五年，聪明的可能四年，慢的可能六年。你如果干了一年就走了，我看，到哪个地方都是打工，永远不会成为一个技术上或者哪方面真正精通的人。"

走的理由是什么呢？"我们一毕业，就要结婚，结婚没有房子，得挣钱自己买房子。这个理由能理解，但反过来想想，是不是就要追求一套房子，一间房子是不是能过？别的没比，就比这些，过于急功近利。这可能是当代人的观念问题，他们这样想，可能也没有错。"

王志刚留住优秀人才的方法是，创造这样一个工作环境：你现在能干的时候创造的效益，在你今后从一个骨干变成一个次要的、非骨干的时候，还能得到体现，这就是你的股份，做到眼前利益和长远利益结合，眼前利益有工资有分红，长远利益是你持有的股份，你有权处理它。"当然，这所有的前提是公司效益好，如果公司效益不好，那也无所谓人才。"

【简历】

中软总经理。1957年10月15日生于安徽定远。1982年毕业于西北电讯工程学院信息论专业，教授级高级工程师。

1982～1996年，在电子部28所工作14年，历任28所副总工程师、副所长等职。1996年10月出任中软总公司总经理。

国家多项国防重点工程的主要技术负责人和国防预研课题的研究组长，获国家多项奖励。

擅长大型信息系统工程总体设计、软件工程、系统分析与建模、仿真试验、可靠性理论等。

二十八、海信PC总经理：樊军

两年以前，中关村谁也不晓得樊军是谁；两年之后，樊军作为海信PC的总经理，成了中关村很多竞争对手重点研究和提防的对象。

中关村最新的理论认为：行业内的竞争只要花20%的心思去考虑就够了，80%的精力要腾出来考虑来自行业外的竞争才行。此理论的理由是：同行之间常年厮杀，基本套路彼此熟悉，兵来将挡，水来土掩，出不了大乱子，但行业外的竞争对手出什么狠招、怪招却很难琢磨得清楚，所以，要时时提防。

对于圈子里面有人说自己是在拚资金，用做电视的方法做PC，樊军不以为然："我既没有做过家电，又不是传统做PC的，我其实是无招无式，我也不知道IT行业有什么招，有什么式，是不是上来先蹲个马步？"

樊军不否认海信有雄厚的资金，当初做PC的时候，集团向樊军承诺："要多少钱给多少钱"，但集团也给了樊军明确的目标，就是1998年开始赢利。"其实，赢利是比较容易做到的，关

键是要考虑清楚长远利益和近期利益怎么结合的问题。急功近利地收缩战线，减少投入很容易做到赢利，但做不上规模。”

作为海信涉足IT领域的先锋官，樊军的首要任务不是挣钱，而是为海信在IT领域建立广泛的市场系统、销售系统、服务系统，达到规模，做好品牌，树立起形象。

1. 兜了一个大圈子找到了PC

现在三句话离不开PC的樊军，1995年时还基本和PC无关。29岁从北航毕业进海信，樊军根本没想过要做PC。樊军在海信第一个工作是开通刚刚引进的SMT贴片生产线。编程、翻译资料，试了一个多月，还没等材料真正到来生产一次，樊军就被调到了海信国家级技术中心的多媒体课题组。

海信多媒体课题组成立于1994年，当时，多媒体是最新潮的一个词。多媒体课题组由四个研究生组成，先后开发设计过声卡、显示卡、解压卡，樊军到了以后也跟着画板子、设计电路。

当时中关村满大街都是声卡、解压卡，为什么还要自己费劲去设计这些多媒体板卡？“当时并不了解集团的真正想法，现在看来，海信当时正在考虑从模拟技术全面转向数字技术，而声音、图像的数字化技术正是很重要的技术储备，不过，作为研究人员，当时只负责开发产品，并没有想过开发完了怎样去卖。”“现在家电行业内，认为传统的电视做不长是一个共识，大家都在研究高清晰度电视和多媒体电视技术，相比之下海信是领先了一步。不过，当时谁也不知道具体应当怎样转，所以只能尝试着做。”

没用多长时间，樊军的思路就很快从做多媒体器件挣脱了出来，他要做家庭多媒体系统，想把家庭中所有的电器融合在一起，做一个家庭多媒体控制中心，把空调、电视、冰箱、电话、电饭煲包括计算机统统都控制起来，而且价格要控制在5000元以内。“当时完全是家电的思路，开始真没想到计算机，因为计算机太贵了，一万多，谁买得起？而且，当时认为也没什么用。”樊军提出了新思路，也就自然成了这个课题组的领头人。

在设计、研讨家庭多媒体控制中心的过程中；在寻找合作伙伴、和这个行业接触的过程中；在买了十几台计算机，回来解剖，想把它改造成一个家电系统没有成功以后，樊军才意识到要重新认识计算机和家电。他坚信这二者的兼合是大势所趋，但在目前，自己要做的不应该是家电计算机化，而是计算机家电化。“计算机平台才是未来的通用平台，计算机一定会吞并家电。”

在家电企业内部做PC并不是一件容易的事，并非后来人们想象的那样简单。在海信做不做PC的项目论证会上，很多人质疑5000元以下的解决方案到底在哪里？多数人认为不可能。

当时确实不可能，即使现在做也有一定的难度，但有一点樊军可以肯定地对集团说，PC是海信切入数字领域的最佳突破口。“第一，PC市场壁垒比较低，处在群雄并起、春秋战国时代，当时每个厂商的市场份额都不超过10%，而且这个市场总容量增长也很快，不像切入通信领域，一提起那几个公司，我们头就大了；第二，PC技术壁垒比较低，做起来并不难；第三，后来居上的机会很多，每一次CPU的更迭都会带来一次机会。”

理论阐述的同时，樊军也在着手做实际的工作。“我们加紧开发了一套多媒体家庭模拟环境软件，搭起了一个家庭多媒体计算机系统，这个多媒体计算机系统可以看电视、播VCD、收发传真，可以与电视和音响连起来，而且还带有遥控，这套系统至少看起来就是以计算机为核心的家庭多媒体系统。我们让各位老总来看，目的是想证明计算机的威力有多大，它能做什么，尽管这套系统当时很贵，但起码证明了我们的设想在技术上是可行的，计算机完全可以覆盖家电所需要涉及的领域，剩下要做的只是降低成本而已。”

樊军认为海信能够成功地切入PC领域，成为家电厂商进入PC领域的象征，最重要的原因是海信比较能够容忍新的思想和新的做法，愿意埋下很多“战略的种子”。“这些战略的种子可能会两年不出成果，海信也可以容忍。海信相信多难的事情，都是可以做成的，不会认为现在不行，将来就不行；也不会认为今天看着不需要的东西，明天也不需要。这种宽容的心态，这种

包容一切的心态，才能够让海信 PC 发展到今天。”

家电厂商做 PC，现在看起来是最自然不过的事，而且做 PC 的家电厂商也已不是三两家了。出现此种情况，是因为海信为家电厂商介入 PC 领域开了一个好头。海信 PC 用一年时间走完了很多计算机公司走过的路，1998 年，海信 PC 要发展到 800 人，目标定在 20 万台，一季度，海信圆满完成了销售计划，销售量比去年同期增长 7.42 倍。这种速度才是海信让竞争对手最担心的地方。如果要说家电厂商做 PC 有什么招式，拚规模可能是一招。因为电视的毛利比 PC 还低，要生存，必须上规模，20 万台，对计算机界可能是一个大数字，但对做电视的厂家来说，的确算不了什么。

2. 摸着石头过河

海信做 PC 可以借鉴一些做电视的思路，但也必须提防做电视的思维惯性和定式。1996 年 5 月确定要做 PC，首先要回答的问题就是：要不要像做电视那样，在生产上投很多钱。“最早就是要投生产线，生产主板，因为电视机里的所有板子都是自己做的，做 PC 顺理成章，也应该从开发板卡开始。我们第一个结论就是，像做电视那样生产板子并不划算，做 PC 不能先投生产设备，而是要先做市场。”

樊军认为，自己那会儿最难的是没有任何做 PC 的经验。“做 PC 等于在向一个未知的领域挺进。虽然我们认定做 PC 这个目标是正确的，但是其过程和手段我们都不是太清楚，需要摸索。一些对别人来讲可能是很明白的事情、很明白的领域，可对我们来讲却是一个未知的领域。即使是照搬别人的经验，也要看清楚所有的事情，才敢照搬，总不能眼睛一闭就照搬吧。”

不知道路该怎样走，但知道必须向前走。“当时 31 个刚毕业的大学生跟着我向前走，我不能有任何的犹豫和动摇，也确实没有动摇过。我并不知道路该怎样走，但是，我又必须要让所有的人看到目标，让所有的人看到我们在一步一步向着目标逼近。”这是一件十分困难的事情，樊军给自己打气的理由是：“我以前想做的事情，还没有没做成的。”这是一个没有道理的理由，但的确是一个有用的理由。

开始做 PC，对于樊军来说还存在着一个角色转变的问题。“以前做技术，我是伺候发动机的工程师，任务是让发动机运转良好，至于船往哪开，我并不关心；船上的秩序怎么维持，我也不关心；船在什么位置，我也无所谓，我只是千方百计地设法让发动机转得最快。但现在我是船长，要时刻弄清楚环境的变化和航向。管发动机的时候，我可以不需要和人打交道，但做了船长以后，我要做需要我做的事，不管这事我喜欢还是不喜欢。”

尽管有时要做自己不大喜欢的事，樊军还是不掩饰自己更喜欢做船长的心情。“因为做船长，我发挥的价值要远远大于一个工程师，尽管发动机是核心，但现在从船长的角度看，发动机的影响还是太小。”

尽管樊军他们对做市场并不是很有经验，但是海信集团没有让原来做电视的人过来帮着做 PC。海信集团认为，新的行业要用新的人，用新的思想来做，新人不懂市场、财务、管理，可以学，新人的优势是没有历史的局限和以前成功的包袱，速度快。

摸着石头过了河的樊军认为，他现在的当务之急是管理。樊军把管理分为企业家时代、管理时代和战略时代。“企业家时代里，一个人可以带动一个企业的发展，一个人左右着一个企业的命运。海信 PC 要建立的管理体制不是这种体制，我们要建立一套作战系统，团长死了，营长就会上去，照样能打胜仗，不能说团长死了，整个队伍就垮掉了。”

3. 答辩

樊军生产出了 PC，并卖了出去，但这并没有完，他还必须回答来自中关村的提问。中关村是一台理论机器，它每天都在生产出捍卫自己利益的说法，所以，每个外来者都要经过答辩，考试通过才行。

海信被问得最多的一些问题是：

——海信PC除了有钱还有什么？樊军回答："钱就是优势。兼容机公司都能生存，海信为什么不能生存。Compaq小的时候是干什么的？Intel小时候是干什么的？我们起码比它们小时候有优势，它们没钱都能做成，我们在小的时候就有钱，为什么反倒做不成？"

——但是你来晚了！"IT领域只有失败者，没有迟到者。而且IT领域，新的公司注定要比老的公司成长得快，注定要比老公司有机会。"

——PC利润这么薄，海信还来凑什么热闹？"做PC是海信切入数字领域、切入IT行业唯一的突破口，PC是唯一的选择，不做PC做什么？所以，必须要做PC，而且PC肯定是有前途的。再看看各PC厂商的状态，不是都活得挺好，日子都过得可以吗？那么多厂商涉足PC，不能说大家都是盲目的吧。"

——卖PC和卖电视是两回事，海信能用卖电视的渠道来卖PC吗？"海信PC从来就没有想过要用原来卖电视的渠道来卖PC，而且我们认为，卖PC的渠道是现成的，水龙头和水管都有，我们要做的只是把它们接起来而已，我的意思是我们会依靠代理做渠道。海信是生产厂家，不是一个贸易公司，我们只做厂家该做的事情，只做制造商该做的事，在各地建分公司经营渠道的方法，在投入和时间上都是我们所不能容忍的，而且，我们相信这样做永远做不大。经销商所得的利益是眼前的利益，没有必要去争，我们只会去扮演那个最有价值的角色，不会什么都要做。"

——海信做PC缺乏经验或者说樊军缺乏经验！"经验和历史是财富也是包袱，是积淀也是沉淀，有了经验和历史就需要突破自己。我们从家电行业挣脱出来，到这个行业，没有定规，没有定式，更可以创新。"

"经验有用，很有用。最好是把有经验的人请过来，当然这样做也会有很多副作用。因为一个团队只能有一个目标，一套文化，外来的文化需要和现有的文化融合。因此需要在适当的时候，需要找一些适当的位置，把外来的新思想和新想法发挥出来。如果副作用很大，我选择求教和学习。拿来主义是最简单的，我们的上策也是拿来，我们希望借鉴其他公司好的经验，包括好的人才，但是我的原则是为我所用。"

"我曾经和老板讲过，如果你认为你能找到更好的人，我绝对不会有任何想法，非要占着这个位置不可。"中关村想要找到像樊军这样的人并不容易，对这一点樊军可能也很清楚，所以，他可以说得很坦诚。

——海信做PC有什么优势？"竞争到一定阶段，一定是技术的竞争。海信在声音、图像和通讯的融合上一定有优势，海信有栋11层的测试大楼，全国只有两家企业能够做电磁兼容性测试，海信是其中的一家。另外海信在消费类电子上面，在制造质量管理上也应该有优势。例如，海信'金色回归'系列家用电脑和'箭系列'商用电脑首家一次性通过了高于FCC标准的国家最高级测试，两个月前，海信PC在'关于1997年部分电子产品质量全国统检结果通报中"受到特别表扬。"

【简历】

青岛海信计算机有限公司总经理。1966年生，宁夏人。

1988年毕业于北京师范大学无线电系；

1988～1992年，在宁夏工学院电气工程系任教；

1992～1995年，北京航空航天大学机电工程系攻读硕士学位；

1995～1996年，在海信集团国家级技术中心工作；

1996～1998年，任青岛海信计算机有限公司常务副总经理；

1998年4月起，任青岛海信计算机有限公司总经理。

二十九、腾图公司总经理：许志平

许志平琢磨出来的东西不少，最著名的当数“家用电脑”这个词和“联想 1+1”这个品牌。但软件出身的许志平琢磨最多的还真的不是作为硬件的电脑。他认为电脑只是盘子，软件才是菜，人是为吃菜，才买盘子，两者的关系不能本末倒置。所以，他花了 15 年时间，琢磨怎样才能把软件这道菜做好。

1. 仅有聪明是不够的

任何一个关心、思考中国软件前途的人都不能绕过这样一个基本问题——中国人公认为聪明，但做软件为什么总不能成气候？甚至连印度都不如？

许志平说，“根”出在难合作上。“我们的程序员之间，谁也信不过谁。微软写一个库函数，我们的程序员可以心安理得地调用，但如果是自己身旁的程序员编一个库函数，要他用，他立刻会产生三个心理：第一，这东西对吗？第二，我要是用了他的，我也得让他用我一把，配合上的上下流程关系，变成了人格上的事；第三，我要掀开帘子，看看他是怎么编的，可以不改，但得让我看看。”

“10 个这样的人凑在一起，这份工作就难做了，大部分时间要花在处理谁应该给谁提供模块，谁应该检查谁的东西这些问题上。中国人在国外干，就没这毛病。首先，他不能不相信人家；第二，他没有权力控制全局，只能踏踏实实干自己的活，最后，他就只剩下了两个优点：聪明和刻苦。所以，我们的人到国外去，给人家编低层的软件，反而总让人觉得是特别好的工程师。”

“我们总是以为，聪明人凑在一起肯定会更聪明。其实，一群聪明的人凑在一起，还不如一群傻子加一个聪明人凑在一起。因为，聪明人都坚持人人平等，坚持都是革命同志，我凭什么听你的，这样一来不但不能形成合力，反而会造成很大的内耗。”

“区分软件人才的层次，对学软件的人来说的确是一件很痛苦的事。学软件的人，在大学里一定是顶尖的人，要不进不了计算机系。但在工作的时候，却要给别人打下手，那感觉真不舒服。当初下决心干软件的时候，就是冲着当第一来的。软件人员有三个基本心理：①我是天下最聪明的人之一；②我拿出的程序，你说不好，等于打了我一巴掌，轻视我的程序，就是侮辱了我的人格；③我说话的时候，你们最好好好听着，你们大家说话的时候，我可以随时插嘴。”

大家都是英雄，都不愿意给别人打下手，所以，国内出现了一大批一个人编的软件，一个人的英雄。

许志平形容中国软件人员是玻璃球，少了，成一小堆；多了就出毛病，哗啦一下就倒了。玻璃球之间没有粘合剂，没法用它们垒成大楼。

软件人员到底缺什么？“他们连订计划和总结都不会。你问一个很聪明的程序员，能不能用一页纸讲清楚，从现在往前数 30 天，都干了些什么？他会告诉你，没干什么，或者说很忙。他其实是没有梳理工作的能力，或者不屑培养这种能力，认为这是在浪费时间。程序员会写总结和计划，等于玻璃球上有了两个钩子，一大堆玻璃球就挂上了。外企里严格规定谁向谁 report（报告），中国企业里好像没有这一说法。”不写报告的原因除了没有这个能力，也不屑培养自己这个能力外，更重要的心理原因是不愿意低一等地给别人打报告，“他的程序未必有我的精致，我凭什么向他 report。”

许志平心目中的软件公司有三个境界：

（1）软件工厂。程序员有才能，很好，但不能因为这个有才能的程序员走了，这个工厂就垮了。

（2）交响乐团。如果说，工厂抹杀了程序员个人的聪明才智，那么，交响乐团的方式，则可以较好地解决个性与整体之间的矛盾。交响乐团中，每个乐师都可以在自己的练琴房里保持个

性，但合在一起的时候，才能够演奏出雄壮统一的交响乐。

(3)修道院。大家已经不再是为了谋生而写程序，而是为了一种近乎宗教的热情在做产品。

许志平称，他的公司现在正往软件工厂这个境界奔。“软件工厂的架构难就难在，做软件不依赖于任何人，又要依赖于任何人，这个感觉非常难找。当你让一件事情不依赖于任何人的时候，大家就很容易都不负责了；当你让一个工作处于互相牵制的矩阵式管理的时候，工作做不出来，大家都有责任，又都没责任。”

另外，“软件工厂中，软件人员的个人自豪感怎样找？精英聚集的感觉怎么去找？哥们义气，我有饭吃，大家有饭吃，这种感觉怎么找？”这些感觉都是程序员之间的粘合剂。

许志平认为，如果一个软件人员感觉在公司特受气，那么，这个公司可能就有些工厂的意思了。当然，软件工厂也要为抹杀个性付出相应的代价：付给程序员的钱足以让他觉得生活幸福；教给他的那些东西足以让他觉得自己的技术在进步；给他造成的氛围用不着他考虑全局层次的事。

2. 谁是中心

英雄让人仰慕，但历经风雨的许志平已经悟到，把公司的命运寄托在一个“神”身上，是危险的。“这个人一感冒，大家都跟着出毛病。资金应该扮演‘神’的角色，是这笔资金规定了这个公司的目标、体系和价值，大家都要沿着资金规定的共同目标、体系和价值努力，这样就虚化了每一个人，哪个人也不会要求被过分强化。但我们现在还是愿意跟着一个非常聪明的人打江山，而不愿意为一个资本的增值去努力，这造成我们企业最大的麻烦——‘彼可取而代之’：一把手要用一半时间在想怎样避免哗变；二把手要花更多的时间去想：‘王侯将相宁有种乎’。”

许志平认为，腾图公司吸引的几百万美元国外风险投资是公司的中心，他个人不是中心，员工并不是完全冲他才来公司的，他最多只能算是一个职业经理人，也是打工的。“董事会可以随时炒掉我；我炒董事会，要提前三个月。”

风险投资是软件公司的血液。“在硅谷，聪明人、风险投资、股市，形成了‘铁三角’关系。由于软件具有难认知性，所以软件在开发和推广之初很难争取到银行贷款。这个时候，就需要有见地的人进行风险投资，风险投资相对股市而言，是打了一个时间差，提早投入，风险大，利润也大。风险投资通过参股让聪明人不致于被钱难住。风险投资拴住聪明人的方式有两个：一是员工持股，二是员工持有股票期权。风险投资把软件企业包装上市后，股市就能够帮助风险投资‘解套’。国内股市和聪明人之间缺一个风险投资，国内高科技股市基本上就是筹资，国外的高科技股市分担风险的功能很强。”

3. 游戏精神和快乐教育

许志平现在执掌的腾图公司一半做游戏，一半做教育。生计问题，许志平当然不能不琢磨这两类软件的内在规律。

“我们这些人小时候都没有充分地游戏过，我们也不知道什么叫作游戏，我们从来都是把游戏叫作荒废学业或玩物丧志。”

“我们对游戏流行的观点是：故事要编得好，感情要丰富，这导致我们写的游戏要么像抒情诗，要么像小说，就是不像游戏。这些游戏是在表现作者的感觉，而不是把玩家的感觉搅进来，让他感到满足。我们的游戏更像作品，可看性还行，可玩性太差。”

“真正的游戏，应该是设定一个虚拟的世界，制定一个合理的规则，让玩家有控制世界的感觉。我们现在的毛病出在，设定一个虚拟的世界，讲一个合理的规则，作者自己来控制这个世界，玩的人却没有丝毫的感觉。我们找作家，找诗人创意，但做出的东西好看不好玩。玩军棋，我们只关心杀敌取胜，从不关心设计者为什么要设计三个排长。我们现在的游戏倾向于告诉玩家，他为什么要设计三个排长而不是四个。”这些表达得太多的游戏被许志平称为直着嗓子喊的游戏。

许志平喜欢和做游戏不太成功的人坐下来讨论游戏，他认为只有这样的人才可能平心静气，“没有尝试过失败的人大都雄心壮志，人可吞天。”

许志平认为，教育软件和游戏软件的区别在于：游戏软件可以迅速得到回报，鼓舞士气；而教育软件是长期投资，稳定回报。

怎样才能做好教育软件？许志平认为首先要摆正教育软件的位置，要认识到“教育软件绝对不可能取代老师在教育中的主导地位，教育软件只是老师手里的利器。原来觉得计算机无所不能，其实计算机的能力真的很有限，只有按照有限目标去做，才可能成功。比方说，快译通是一个挺成功的产品，但快译通如果不命名成快译通，叫翻译机，这个产品就是个失败的产品。因为翻译机就要保证翻译是对的，不对，用户就会找你。快译通只是模糊地告诉你，它可以帮助翻译，翻得对不对，主要是你的事。一字之差，变了一种感觉。”

应试教育软件目前市场反应最好，也最赚钱，许志平也承认应试教育软件会永远占整个教育软件市场的 50%，但他目前主要的精力还是放在了国人尚不太认可的快乐教育软件上。许志平津津乐道国外一个快乐软件的内容。“软件设计为：一分钱可以买一颗糖，三分钱买四个，你说它教你什么了，它什么都没有说，但我五岁的女儿玩过以后，她就慢慢知道，一定要攒够三分钱去买四个，以后，她再做任何事情，都知道，多了的时候，会有这种好处，这才叫寓教于乐。”

在软件定价上，许志平认为，108 元是理性购买和冲动购买的分界线。108 元以下的软件，用户觉得这个软件热，对他有用，马上就会拍板买，因为他的支付能力够了；108 元以上的软件，用户购买时，就会仔细琢磨，反复比较权衡。

在市场宣传上，许志平认为，宣传声大了，盗版就会跟着你过河；声小了别人不认识你。解决这个矛盾，有厂商采取 48 元或者更低，盗版不跟了，但经销商也不干了，白忙活一次，赚不到什么钱。

许志平认为自己的公司还没有到大力做市场的时候，“我一年出 30 个产品，手里没什么大牌，不值得一吹。这方面，有前车之鉴，有的产品确实不是很好，嚷嚷得那么大，最后大家失望以后，这公司一下就垮掉了。”

4．最大的收获是联想教的

联想培养了许志平。许志平说，对自己影响最大的人是柳传志和倪光南。“我现在做任何事情，我时时刻刻都在想这事在联想应该怎么办？不光是我，从联想出来的人，第一个念头大概都是这样。倪总的影响体现在工作上的认真态度。我们是靠小聪明或者爆发式的聪明，倪总他们那一代人不是。”

联想为什么能够成功？第一，“联想有一个特别好的老板。公司做得好不好，绝对在老板。联想的老板做事没有私欲，干什么事，要都能明明白白地放在桌面上；第二，联想有一个尽人皆知的套路——搭班子，定战略，组队伍。这说起来简单，做起来挺难。联想的企业文化，保证了它的凝聚力，其实联想走的人和进来的人都不少，但它始终能保持其文化是向上的，能保证，无论年轻人跑得有多快，前面总是能够有发展空间。联想不光是一个人，它有一批老人不去拦着新人，这事很难得。如果只是柳总一个要提拔年轻人，别人说不成，那也做不成，所以，现在换来换去，联想基本上都是年轻人了。”

许志平认为自己在联想学到的主要是套路。“没有经过，你是学不到的。联想没有国有企业的套路，也不是外企那一套，联想有它自己的套路。联想的人跳槽大都是自己创业，像皮卓丁虽然在外企，其实是自己开一摊。”许志平认为学会了联想的套路，在市场上足够成活了。

5．联想 1+1 第一年卖了 8000 套

如果说，许志平最大的收获是联想教的，那么，许志平在学会怎么管理一个公司、怎么在市场推一个大家都接受的产品的同时，也对联想做出了自己最大的贡献——缔造联想 1+1 这个品牌。

许志平 1992 年开始做家用电脑，先是一个事业部，后来，成立联想教育电子公司。当时，许志平认为，商用电脑给各个行业用，千变万化，难以把握，而家用电脑只要能满足家庭一般性的需求就行了，所以，比较简单，自己能够把握。但他当时想错了，今年看来，应该是，家用电脑千变万化，商用电脑基本是一致的。但想错了并不妨碍许志平成功，有些事情就是这样阴差阳错。

联想 1+1 开始主打的目标还不是家庭，是学校，当时的名字也叫教育/家用电脑，教育排在前面。等做了教育电脑以后，才发现做家用电脑要比做教育电脑自在得多，余地也大得多。1993 年时，许志平才开始主推用于家庭工作、家庭教育和家庭娱乐的家用电脑。

联想 1+1 当时很成功，第一年就卖了 8000 套。许志平在联想 1+1 的基础上还做了联想电脑教室的第一个版本。"我也做过失败的产品。我曾经试图写一个给中小学老师画图做演示用的比 BASIC 还简单的语言，当时叫作教学软件写作语言，类似于今天 Authorware、Director 这些教育软件写作工具，没有成功。"

老师们给许志平的电脑教室提意见，说学生上课都不看老师了，老师的中心地位被破坏了，变成多中心，以电脑为中心。"那个时候，我们正推崇这种方式，我们雄心勃勃地想把老师从讲台上赶下去，理由是，应该针对每个个体的特点进行教育。现在看来，这事想得挺幼稚。电脑永远是辅助教育，只可能帮老师做得更好，永远不可能把老师替换掉，因为教学里面有一些意会的东西，电脑不能够表达出来。"

许志平第一次把电脑放在商场卖的时候，情形很滑稽，有的商场把家用电脑归到了卖复印纸的地方，有的归入计算器，有的归入游戏卡，有的归入办公用品，每个商场都不知道该把家用电脑摆放在哪里，只有西单商场另立一摊，摆在了对着商店门的地方。

许志平当时做家用电脑的技术条件并不成熟。286、单显、没硬盘，这样的机器在今天看来根本不叫机器，所以，许志平选择不卖产品，卖品牌。"联想 1+1 卖给你的是一串新的概念：家用电脑有什么用？电脑是通往 21 世纪的护照，你拥有了没有？我们始终让这个品牌离产品比较远，因为当时的 286 实在没有什么好说的，最后是杨元庆把家用电脑这个产品完成了，他的家用电脑是奔腾机器。"

是现在做家用电脑难度大？还是过去做家用电脑难度大？许志平谦虚地说，今天做更难。"那个时候联想 1+1 是一花独放，那个时候，我们说什么老百姓信什么，现在，老百姓变聪明了，听了联想怎么说，还要听听其他厂家怎么说，还要听听微软怎么说，英特尔怎么说。"

作为家用电脑的拓荒者，许志平对今天家用电脑厂商的建议是："永远记住，家用电脑的软件是菜，家用电脑是盘子，用户肯定是为了吃菜，才买你这盘子，不能因为买盘子的人多了，就只惦记盘子的事，把菜给忘了。"

至于这道菜在哪配齐？则"可以在厨房里配齐，也可以在桌子上现配。现在，我们的用户能够接受的感觉是在厨房里配齐，其实最好的方式应该是在桌子上，自己爱吃什么自己来配。因为大多数用户希望吃厨房里配好的菜，所以，家用电脑厂家一般采取捆绑的方式，预装很多软件在机器里，这在目前是一个很有效的方法，但是现在已经有人提出反对意见了——捆绑，捆绑的是谁？是把用户给捆绑上了，一大堆软件放在机器里面，都是我需要的吗？"所以，许志平认为，捆绑更多的软件预装机会，让用户凭卡根据自己的喜好自己配软件，比捆绑具体的软件更合理。

【简历】

1962 年 8 月 27 日出生于吉林省长春市。

1980～1984 年，北大计算机系学生；

1984～1987 年，在中科院计算机读研究生；

1987～1992 年，在联想集团公司研究开发中心工作；

1992～1995 年，任联想教育电子公司总经理；
1995～1996 年，任联想集团公司总裁办公室主任、技术中心主任；
1997～1998 年，腾图公司总经理。

三十、惠普亚太区总裁：程天纵

1997 年 9 月 29 日，中国各主要计算机专业媒体在显著版面刊出了中国惠普总裁程天纵离职的消息。这篇来自中国惠普公关部的新闻稿，字里行间充满了甚至比程天纵在任期间还要多的尊敬。它写到：程天纵先生已在惠普公司工作了 19 年。六年前，程天纵先生被派到中国担任总裁一职。六年来，中国惠普在程总的领导下，业务增长了 10 倍，惠普公司先后在中国成立了五个生产厂和一家租赁公司。

主管亚太业务的惠普公司副总裁理查德·沃明顿说："在程天纵先生的领导下，中国惠普已成为一个稳固而强有力的组织。我们在中国的各家公司都有一支杰出的队伍，使我们在中国的业务蒸蒸日上。程天纵出色地完成了他在中国的任职。经过慎重考虑，他决定离开惠普公司，按照自己的意愿去发展。我们尊重他的选择，并衷心祝他成功。"

这是我们听到的一个公司的负责人对于一个将要离去者所能够给予的最高评价。

各主要传媒几乎全文照登了这篇新闻稿，并给予了很好的版面，此种处理在报社通常是不多见的，我记得某大外企新总裁上任，也仅是标题新闻的篇幅。如此的礼遇大约是出于新闻界对程天纵领导的中国惠普公司在中国成绩斐然，曾六次被评为"全国十佳合资企业"的敬意。

1. 为什么离开中国惠普

不用问，程天纵也知道我们最关心这个问题，所以采访一开始，程天纵就掌握主动地给我们论述了个人在事业上奋斗所能走的两条不同的路，以及他走的是哪一条路。可能在他看来，如果我们真正懂得了他所走的路，我们也一定能领悟他为什么离开中国惠普，而不必直露地问那些不便回答的问题。

在专业经理人之路上，你会碰到无法逾越的'天花板'，它会阻止你做更大的事。创业者之路同样荆棘丛生，像台湾王永庆、施振荣那样的成功者不到万分之一。"

"就像专业经理人会遇到碰头的'天花板'，创业者的道路上也会出现自己能力的极限。在这个能力极限上，创业者的管理能力没有办法再继续推动企业的发展，这时创业者需要寻找专业经理人来帮助他经营，他自己则成为投资人。而此时，有些在做大事路上碰到'天花板'的专业经理人会加盟过来成为经营者。"

程天纵认为，没有工作经验的年轻人应该像他一样，选择通过做大事积累经验，"一开始就创业，因为没有什么经验，很容易失败。"

关于程天纵自己为什么在积累了一些经验以后，没有去创业？程天纵用一次对话回答了这个提问。一次，他和一个小老板聊天，问小老板是否懂得谈判的技巧、招聘的技巧以及如何培训员工，按照什么标准给员工定工资？小老板说不知道，程天纵很诧异，"你不知道这些怎么做公司？"，而小老板则反问程天纵，是否知道，有人来要红包怎么办？地痞堵在门口怎么办？单子已经签了，账上没钱，下午必须筹出另一半钱来怎么办？这些问题程天纵也从来没遇到过，因此，他不可能知道该怎么做，可能也不想知道怎么做。现在的程天纵应该已经没有兴趣为了创业而去学习处理这些问题的对策了。

程天纵似乎很喜欢自己所选择的做大事的路。那年，身为 HP 台湾小职员的程天纵为 HP 在台湾建厂投资一事，开着自己破旧的汽车去台湾大同公司谈合作，一起进停车厂的还有一位和程天纵年龄相仿的青年，开的是奔驰车。会客登记时，开奔驰的青年要见的是该公司一个负责贸易的经理，谈的是几十万元的购货合同，而"我要找的是总裁，谈的是 5000 万美元的投资

建厂。"给我们讲这个故事的时候，程天纵透着高兴。

程天纵当初选择做大事没有去创业，也有其客观原因：一是，因为程天纵家里很穷，没有钱支持他创业；二是，他没有心思考"大专官"，作为"大专兵"入伍在军队里吃苦的岁月以及后来在一家小公司很不如意的两年半日子，让程天纵学会了正确估价自己，不盲目乐观。

程天纵说，选择专业经理人之路，一要注意选择前景看好的大公司，这样才能水涨船高。"我在中国惠普做了近六年总裁，职位虽然没升，但业务增长了10倍。"二要争取不断晋升的机会，突破"天花板"。

明白了程天纵这番话，可能也能明白，他为什么在惠普一干就是19年，中间没有换公司，也能够明白他为什么现在决定离开。程天纵在惠普是否也遇到了自己的"天花板"？

2. 我把中国惠普从国有体制转变为现代企业体制

今天，人们概念中的中国惠普是一家外企，许多人不知道中国惠普是一家合资公司。而六年前，程天纵初到中国惠普的时候，它却更像一家国有企业。

当时员工工资只有四五百元。为吸引人才，中国惠普采用了分配住房和出国培训的方法。这两种方法起初很见成效，但它的副作用也渐渐地显露了出来。分房导致公司经常开会评谁的社会工龄多少？谁的惠普工龄多少？谁的综合分又是多少？刚从美国念完MBA学位，满脑子MBA管理理念的程天纵，绝对没有想到，他来到中国惠普要做的第一件事竟是分房子。出国培训如果长期建立在低工资和公司管理僵化的基础之上，则很容易使花很大气力培养的人才大量流失。"我上任时，上海惠普一年间员工换了两轮。这是因为，一个人对自己的评价本来就高于公司对他认可的价值，员工出国培训以后，更是雪上加霜，这个人对自己的评价会更加高于公司对自己的评价，所以，他跳槽是很自然的事。"

程天纵首先改中国惠普原来低工资高福利的分配方式为高工资低福利的分配方式；接着，把员工的公事和私事分开，不该公司管的事公司不管，房子配合房改全部折价卖给员工；班车不开了，改发交通补助。

程天纵反对开班车，是因为他认为班车影响公司的生产力。"一到5点10分，为了赶班车，公司的人都走光了。而国际上的大公司，到晚上八九点还经常有人加班。"取消班车的讨论，程天纵认为很有趣。"主张继续开班车的占三分之一，是50岁左右的老员工；主张只开早上班车，发一半交通费的占三分之一，是中年员工；主张不开班车，占三分之一，是年轻员工。""这弄得我无论做出哪一种决定都会遭到三分之二人的反对。"但程天纵最终还是取消了班车。

程天纵接下来要做的事情是，在企业中打消外方员工与中方员工的差别。"以前，中方员工和外方员工一起出差，外方员工住五星级宾馆，中方员工住"无星"级宾馆，这样不行。坐飞机大家也要坐同等舱。在中国惠普，你的晋升和待遇不能因为你是中方员工或是外方员工，而是因为你的能力。"

当程天纵发现深圳一个中方员工很能干，就把她升为主管，外方经理不服，程天纵就告诉他，"哪里合适去哪干吧"。

程天纵坚决反对中国传统上因人设事的企业管理方法，程天纵坚持因事找人。"因人设事很危险，因为这个事，这个职位是专为这个人设计的，可能非常适合他干，也能一时发挥他的才华，但如果这个人有一天不在了，公司哪儿去找一个一模一样的人？而因事找的人，是学历、年龄、特长一致的一类人，可以很容易相互取代，谁不在了，职位都不会空缺，工作都不会停顿。"

程天纵主张因事找人，所以，他就必须对他招聘来的人进行培训。中国惠普去年员工为700人，而出国培训的人次却达到了730人。程天纵不仅舍得在员工培训上花钱，更难能可贵的是，他还舍得在员工培训上花自己宝贵的时间和精力。程天纵亲自带过七个培训班，每个班24人，"我把所有中国惠普的经理层都培训了一遍。"今天，将要离开惠普的程天纵说这话时的表情，让人感觉到，虽然程天纵走了，但他做事的方式、方法以及管理理念却留在了他调教过的

中国惠普管理层的心中。一位上过程天纵课的经理说:"程总授课是恨不得把自己所有的经验都交给我们"。程天纵对此的解释是,"把员工培训好了,我自己就轻松多了,因为他们都在帮我做事,我教会了他们,到头来还是在帮自己,最好的管理是自己什么都不用做。"

程天纵很得意别人把中国惠普称为中国信息产业的"黄埔军校";很得意只要是从中国惠普走的人,不管是怎样走的,都有公司要;很得意凡是从中国惠普走的人,到了别的公司,还说惠普好。程天纵把这其中的因由归结为中国惠普培养人、尊重人。

程天纵改造中国惠普之路是从人的改造开始的。因为程天纵很快就发现,在中国制度易定,而遵守制度的人却要经过——

3."戒、定、慧"方能成佛

尽管现在大家都佩服程天纵把中国惠普由一个国有企业变成了一个现代企业,为此,程天纵还被邀请在国家经贸委举办的全国1000家国有企业总经理工商管理培训班上的演讲。但是1992年,他初来中国,忙于将许多惠普的做法在中国惠普实施出来的时候,却有"许多新的实践并没有达到预期的效果","经过漫长的检讨和思考之后,我才明白,管理的外壳可以一蹴而就,但员工的精神文明建设却须由下而上,由内而外,按部就班地修成,无法短时间内成就。"于是,程天纵决定转变企业的体制,先从塑造人开始。但是,听程天纵给我们讲精神文明建设,总让人觉得是对一些政工干部讲精神文明的反讽。

程天纵把精神文明建设分为四个阶段:

第一个阶段是自我约束。就是不做不该做的事。"在中国惠普,'不该做的事'包括不做违反《公司商业道德准则》或者《员工守则》中规定的事项。'不该做的事'小至迟到、早退,不依规定着装,不戴胸牌,接电话不报部门及姓名,在办公室、过道、楼梯间抽烟等等。大到贪污腐败,收贿送贿,假公济私,收受回扣等等。在企业外,表现为闯红灯,违规穿越马路,公共场所吸烟,不遵守公共秩序,随地吐痰等等。"

第二个阶段是自我管理。意思是做好该做的事。"在公司,'该做的事'就是Position Plan(职务设计)所陈述的具体工作内容及责任。但是根据80/20定律,简单几页的Position Plan也只能提及个大概,日常工作中的大部分还需要靠公司的文化及无形的风气作为工作指导思想。所以,我们在惠普内部强调目标管理、惠普之道的企业文化,弹性上下班时间、人性化管理、尊重与信任员工,以及种种的培训都是为了养成员工的自我管理能力。"

第三个阶段是自我激励。意思是员工在做好该做的事情之后,去帮助别人,这在需要团队协同工作的大型企业十分重要。程天纵认为,许多企业为了打破"各人自扫门前雪,不管他人瓦上霜"的个体本位主义而使用的物质、金钱等外力奖励方法并不可取。"一旦这种外在的诱因消失,这种助他合作就如同泡沫一般无影无踪。"程天纵认为,这种境界依然要靠自身培养,"在中国惠普,我们有许多员工已经达到了这个境界。我们通过'员工意见箱'提出建议,积极参与不同的Task Force目标管理以解决公司的难题。自我激励阶段的员工能超越公司及客户的期望,赢得客户的赞美及尊敬,他们慷慨解囊去捐助困难中的同事,他们加班加点去帮助同事或服务用户,这些都是来自内心的自我激励而且不要求回报的表现。"

第四个阶段是自我学习。"进入自我学习阶段的员工,不需借助外力,不必进入课堂,不需公司培训,他们本身就会学习,如同人体'新陈代谢'的功能一般。一个企业大部分员工都达到了这个境界,企业就会始终在竞争中领先。"

程天纵对中国惠普的改造从另外一个方面说,也就是在重塑员工精神,使他们尽快地从第一、第二阶段发展到第三、第四阶段。

1992年,在第一、第二阶段,程天纵进行工资改革、住房改革、退休金改革,这些都是为了加强员工的独立性,为自我管理打基础。取消班车,实行弹性工作制,是为了创造员工自我管理的环境。

1995年，"我们积极建立'学习中心'，以满足'自我激励'境界的员工进入'自我学习'阶段，并创造了许多出国工作的机会、MBA的课程，以辅导这些有心向上的员工，达到他们不断学习的愿望。"

程天纵在采访中特别提到，这个关于人的精神文明建设的理论是他自己的见解，来源于佛教对人的"戒、定、慧"划分。"戒者，自我约束；定者，心定不野，能够自我管理；慧者，无需外力加持，完全靠内力达到无私无我的境界。"

由于特别看重人的精神修养，所以程天纵选人首先看人格品德，然后看积极性，最后才考虑能力。程天纵认为，能力可以培养，但德却很难改变，"在国内尤其要注重德，因为国内精神文明建设要比国外差，在国外无需考虑就应该遵守的准则，在国内却做不到"，"去年因为开假发票等违反商业道德行为，我开除了50到60人。"

4. 寄语未来

程天纵的寄语概括起来，有以下几个方面。

(1)重视人才的引进。在台湾，外企派员工出国培训的费用可以抵税；在新加坡，政府出一半的培训费用；在国内，现在好像还是更加倾心于流水线和技术的引进，而忽视了人才和管理经验的引进。但是"技术在人的头脑中，技术是跟着人才走的。有了人就有了活的技术。国内有技术、有经验的人多了，才会真正有利于国内产业的建设。"关于人才的流动，程天纵的理论是，"我们公司培训的很多人都'流到'其他公司去了，我认为这是正常的。我听说，国内有的学校毕业生不服从分配就要交钱，或者有的企业人走就要罚钱，我们公司就从来不定什么罚款，也不定任何合同要求服务多少年。我们的员工出国回来，如果他要走，就让他走，因为留住人，留不住心，硬性规定没有意义；"

(2)进一步加强配套能力。外资投资建厂选址的条件有四个：靠近原材料、靠近市场、靠近技术、靠近低成本。加强配套能力不但有助外资投资建厂，还有利于产品的本地化；

(3)程天纵对信息有一个"似电"的比喻。"在发明电的时候，仅有电灯等少数几个应用，并没有想到会有今天的电视、洗衣机、微波炉等花样繁多的家用电器。"现在对信息的应用主要是PC。因此，程天纵认为，中国不应该在CPU、操作系统方面和国外厂商较劲，而应该致力于发展新的"信息家电产品"；

(4)程天纵认为，信息不像有形产品越用越少，信息是越用越多，所以要保证信息的畅通、及时和普及，而不能像现在这样管制得太死。

程天纵本月31日就要最后离去，先到德州仪器美国总部五个月，熟悉这个企业，然后回台湾走马上任亚太区总裁。程天纵走了，留下了10倍增长的中国惠普，留下了怎样把一个僵硬的国有企业改革为现代企业的经验，留下了建立信息产业"黄埔军校"的理念和方法，留下了他对中国信息产业的真知灼见。可惜这篇短文无法全部承载这些。

【简历】

1952年生于台北，祖籍山东。毕业于台湾交通大学电子工程系。后仅用一年半时间以全优成绩取得美国SantaClara大学工商管理硕士学位。

1979年3月，加入惠普台湾公司，自工程师做起，历任销售经理、业务发展经理、国际采购经理、公共关系经理、惠普台湾公司副总经理等职。

1988年，调往香港，任惠普远东区市场经理。1990年调往美国升任惠普总部业务发展经理，协助总部制定公司全球五年计划，并制定在中国发展合资项目的业务计划。1992年起，任中国惠普公司总裁及董事。负责惠普公司在中国的所有投资。

1997年11月，离开惠普去德州仪器，任亚太区总裁。

三十一、IBM 大中华的董事长：周伟焜

在 IT 行业平均二年更换一次工作的大背景下，周伟焜从业 29 年。在 IBM 干了 29 年，实属不易。之所以能在 IBM 待这么久，最重要的原因是，周伟焜认为，在 IBM 总有新的东西要学，总能学到新的东西，在学到新东西的同时，又树立了自信。

“第一个 10 年，什么都学，不断地充实自己；第二个 10 年，学管理，现在是实践所学的管理。”就在这学习和实践之间，周伟焜很快花掉了 29 年。

从今天年轻人的眼光看，漫漫 20 年的学习过程，未免长久得有些不可思议。在这个许多年轻人急于跳过学习过程直接创业的时代里，了解一下周伟焜 29 年的所为，或许能让我们静下心来，扪心自问是不是太心急了一些。

1. 程序员是很开心的工作

周伟焜小学时写的作文《我的理想》，是做电子工程师，进香港大学念的也是电机工程。1968 年进 IBM 之前，周伟焜并不知道 IBM 是做什么的，只是听他的教授说，IBM 在聘工程师，就试着去应聘了。

周伟焜那天“运气不错”，经理正好有空，愿意和周伟焜谈一下。29 年后的应聘者要见周伟焜可能都没有周伟焜当年的运气，“老实说，现在有人进来，要跟我谈一下，可能要经过几十个人和他说，‘你为什么非要见我们总裁？’”

周伟焜撞上了见经理的运气，但从此没了做电子工程师的理想，经理说“我这个部门不是工程部门，我要请的是程序员。你要不要试一下？”经理劝周伟焜试一下的理由是，经理本人也是念电机工程出身。

周伟焜一试就感觉到，程序员是一个很开心的工作，“把一个程序写好，经过测试，达到了目标，交上去，再写下一个，很有满足感。”当时，写一个程序，比较复杂的要一个月，简单的要两个礼拜，周伟焜“一个月可以平均满足两次”。

程序员周伟焜醉心于“我又做成功了，你看这个程序多快”；醉心于同事的程序出了事，他能帮忙找出原因；醉心于“有机会表现自己的智慧”。

程序员做了一年多，周伟焜开始升迁为第一线的经理、第二线的经理，当他做到第三个年头的时候，已经当上了第三线的经理，负责五六个技术方面的部门，直接向总经理报告。

“并不是因为我特别聪明，是因为这个市场在成长。有需求，有生意，就有成长；有成长，就带来了机会。”

大家都有机会，为什么偏偏周伟焜抓住了机会？因为“我 120％地投入。头两年，我是公司加班最多的人。那时候机器很贵，白天，机器要给客户做运算，自己的程序做测试，只有在晚上才有充足的时间。下班后，我要继续工作到第二天凌晨 2 点，然后在公司睡一觉，7 点钟回家刷刷牙，9 点钟再赶回来，重新开干。”那时候大家对程序员周伟焜的评价是“这个人很疯狂”。

2. 三个月没卖掉任何东西

当周伟焜正有滋有味地写着能够表现自己智慧的程序的时候，总经理却对他说：“你要不要试试业务方面？”这个建议使周伟焜面临一个重要的抉择，这个抉择的代价是，要从一个程序三线经理转变为一个普通业务代表，重新开始。

周伟焜接受了这个挑战，“因为我要继续在 IBM 发展，要在这个行业干下去，只有懂得业务，才能算是一个真正的商业人。而且，做大事，每件事情都先要把基础建好，每件事情需要按部就班地去做。另外，我还年青，胆子比较大，敢于重新开始。”

擅长写程序的周伟焜，做业务头三个月一件东西也没卖掉，只有薪水，没有佣金，而一年以后，周伟焜就凭着自己的业绩升为业务经理。如此看来，周伟焜在 IBM 学习用了 20 年，并不是

因为他学得慢，而是因为他要学的东西太多。就具体事务而言，周伟焜学得很快，比如跑业务，周伟焜仅用了一年就学到了经理水平。

“我不是大学里面考一、二、三名的人，不是聪明绝顶的人，也不是口才很好的人，更不是别人很容易看到的星星。我只是一个很努力工作、很安静的人。在IBM公司，我得到了肯定，经理鼓励我，这些使我觉得，我好像比我本来想象的要好一点。这样，开始对自己有了信心，这信心对我往后的发展帮助很大。”

“另外，这期间我还学习了计算机，学会了怎样管人。在学校也想做班长，但没有机会做。”

3. 从总经理的立场考虑人事

当周伟焜青云直上至销售主管的时候，总经理又找到他，对他说：“我们觉得你不错。”周伟焜嘴里连声道谢，心里想“是不是要加薪水？”但总经理是希望和周伟焜谈谈他的未来，“你要不要试试人事部经理。IBM希望有机会提升的人，在不同岗位上都有尝试，使他在做决定的时候能够了解别人怎么想。”

别人回顾周伟焜的历史，说他在人事上又浪费了两年，而周伟焜却认为，那两年的人事经理经历使他学会了识别、判断、寻找、请进比自己更聪明、更富有经验的人。“一个好的人事经理，要能从总经理的立场上考虑人事方面的问题。”另外，“看到现在香港的骨干、中坚分子都是我当时请过来的”，也是一件十分开心、得意的事。

两年人事经理以后，周伟焜被调回市场部，负责整个市场的策划及每年的预算和计划，“有点像计委，我当计委主任。”这期间，“我学会了怎样分割市场？怎样去攻市场？在每个市场上放多少人？怎样做好计划？怎样代表香港公司和总部谈，下一年为什么只能成长15%，而不是16%。”

4. 管比你强的人

大多数人都知道有人比自己强，但具体到某个人比自己强，却是很难说服自己承认，而管好比自己强的人，可能很多人连想都没敢想。但周伟焜在IBM亚太总部做亚太总裁助理的时候，学会了这些。“我过去的经验是管理能力比我弱的人，在这里我学会了管比我强的人。”

怎样管？“当一个人做到很高领导的时候，你只要做两件事情：一是找对人，把恰当的人放在恰当的位置上；二是把方向搞清楚，放手让手下去做。”周伟焜认为，这两点现在还让自己时时受益。

“一个企业成长到一定规模后，领导一定要有气量放手让比你有能力的人独立做事。这句话很容易讲，做却是痛苦的事，因为，第一，我们习惯了自己做事情，第二手下做事的方法，并不一定跟你的完全一样。很多时候，我们知道自己做事的方法也不是百分之百对的，但在当自己做的时候，一定是以为自己是百分之百对，否则你不会去做。对大学生我们可以按照自己的理解教他做事的方法，他也会感激你。但当手下已经可以独当一面的时候，特别是实际上他的能力比你还强的时候，每件事情，你还要告诉他一、二、三、四、五、六、七、八、九，告诉他，‘你要这样做’。他就会觉得不舒服，他就不能发挥自己的才华，他就会离开。”

周伟焜管理比自己能力强的人的秘诀是放手让他去做事，自己手中掌握着关键的数字，防止山高皇帝远，出乱子。

周伟焜在IBM亚太总部还找到了自己作为公司出身的IBM员工的自信。“一个在外资企业工作的人，总会以为，总部的人高不可攀，他们很伟大，他们每个人都很出名，而自己作为分公司的人只有听话的份。在亚太总部，因为我是总裁助理，很多时候可以拿着总裁的令箭，让总部的人做这做那。渐渐地我发现，总公司的人也是人，我们也是人，大家是平等的。他们有他们的经验，我也有我的经验，他们了解全球和IBM公司里的事情比我多，但我对亚洲的了解比他们每一个人都多。树立和傲慢有区别的这种自信，对你学会怎样和总部打交道会有很多帮助，因为这时你已经从思想上有了突破，知道了你和他们是平等的。所以，我希望在未来几年里面，

能把我们中国区的主管放出去，到总部做事，过自信这一关。”

5. 怎样的公司经得起风浪

周伟焜在 IBM 台湾的五年，是 IBM 台湾过去十多年里面最为顺利的五年，公司营收、利润、客户满意度、员工士气等方面都有不错的进步。在台湾，周伟焜学会了怎样全面地管理一家公司，怎样和媒体打交道，把 IBM 说得更好，以及怎样和官员坐下来谈事情。

周伟焜所谓“全面地管理一家公司”，是指一个公司的均衡发展，他认为，只有一个均衡发展的公司才是一个经得起风浪的公司。不能单是看业务，不能业务挂帅，而是需要在四五个层面上，很平衡地把公司稳步地推向前进。

“客户方面，要让客户在需要计算机的时候，就能想到 IBM，客户用了 IBM 计算机，下一次还要用，就不会再想别家的；财务方面，一家财务不健全的公司，永远不会是一家成功的公司；员工士气方面，要有办法不断地鼓舞员工士气，让他们每一天都在学习，并且有胆量尝试怎样把事情做得更好；政府关系方面，要能让当地政府感觉到这家公司虽然是外资公司，但是它所做的贡献不会比一家本地公司少。中国从历史上就对外资有一份抗拒感，这个是历史传下来的，无法改变，但还是有办法使政府慢慢认识到，公司只有两类，一类是对这个国家有贡献的公司，其他的是另外一类。”

“我可以担保，一家公司并不是每一年都一帆风顺，在不好的年份，如果人事方面和财务方面追不上业务方面的成长，就会失控。”

6. 危机和压力

周伟焜认为，好的年份，谁当总经理都可以很开心，只有在困难年份，在危机时刻，才能显出英雄本色。

1991 年、1992 年，是 IBM 最不成功的两年，而周伟焜领导的 IBM 台湾却在这两年里取得了最好的业绩。

周伟焜在这个关键时刻所做的事是：鼓舞员工士气。方法是向员工说明，IBM 在全球出的问题，是整个产业转型期的问题；寻求政府支持；加强客户信心，避免客户因为 IBM 全球有问题，对 IBM 台湾失去信心；多给媒体一些关于 IBM 台湾的正面消息，用以抵消一些负面的国际报道影响。周伟焜成功地做到了这些事情，顶过了这次危机。

周伟焜处理的另一个危机是裁员。“这件事我很少向外界讲，我不想把它放在履历表里，用以说明我在裁员方面有经验，是我的长处。裁员是一件很痛苦的事。”

裁员的背景是澳大利亚经济不景气，周伟焜要从所负责部门的 1500 人中裁员 300 人，尽管很痛苦，被裁人员的生活可能就此改变，周伟焜还是必须对经理团讲“不裁员有可能我们所有的人都活不下去”。接下去要做的事情是：确定谁去谁留；保留员工申诉的权利，并尽可能在公司其他部门安排工作给他们。最后，请一家顾问咨询公司，和每个被裁员工谈话，尝试帮他们找新工作，“这样做，可以让他们心里面好过一点，也能给他们一些帮助。”

这次裁员的所有事情三天之内全部完成。“如果你需要做这个决定，而你又不能很坚强地做这个决定，拖下去，会把事情搞得更糟。”

关于压力，周伟焜说每时每刻都有。“每年 11 年底到 12 月这段时间，都有恐惧感，担心是否能达到目标。因为，我们每年目标都定得挺高，每年都要冲到 12 月 31 号。特别是头几年，我感到很紧张。12 月 20 号以后，我太太就会抱怨说，‘为什么你总是坐立不安，随便骂人。’”

在周伟焜看来，每一年都相当于在黑板上写字，到 12 月 31 日晚上，就不准你在黑板上写了，所以你要在不准写之前，拼命地写。但不管你写得多光辉，也不管你是多失败，1 月 3 号，这个黑板就会被擦干净，重新开始。

以前周伟焜会把自己所承受的重负表现在脸上，但“现在有压力，尽量不让别人看得到，也不把压力带回家。医生说，把压力放在心里面，是最笨的方法。但我以为，把压力带到家里，会

把家人搞得都不舒服。”

7. 51 岁的长处

周伟焜承认，以他现在 51 岁的年纪，尽管他以前是程序员，尽管他现在仍然在很努力地学技术，但“用 Java 写程序，绝对写不过我女儿”。可周伟焜认为，管理者的技术水平只要能识破别人在撒谎吹牛就行了，并不需要比别人懂得多。

51 岁的优势在于，“不管计算机行业怎么变化快，都还是需要有一批很有能力的人帮助年青有为的发明家做管理。在未来，很多实验室的发明家会越来越年轻，但也需要像我这样年纪比较大的，把年轻人想出来的东西商品化。”

51 岁的优势在于，“当一个新兴公司变为有规模的公司，必须有自己的管理机构，同时需要吸引更好的人进来。计算机行业的确是一个年轻人的事业，但我要有办法吸引更多优秀的年轻人来我们这个公司。我希望，新进来的员工前 10 年同样怀着学习的心情做事情。”周伟焜似乎在说，虽然计算机业每 18 个月更新一次，是年轻人的事业，但那更多的是就技术人员而言，而对于管理人员，像他，仅学习一项就花了 20 年，怎么还能年轻？

因此，周伟焜认为一家公司应该老、中、青相配合。“每一代人有每一代人的长处，并不是年纪老了，就要请他退休。”

51 岁的优势还在于有经验，“目前我希望做的第一件事情不是做多少生意，而是用我过去的经验，把下一辈的人教出来。在我的经验帮助下，带出来十个、二十个人来。在三五年内把经营队伍培养起来，建立起一支队伍，生意才能长久。创业者讲究单打独斗，像我们这样成熟的企业则要讲团队合作。IBM 是打群架的。”

【简历】

1946 年生于湖南。毕业于香港大学。

1968 年，作为数据中心服务部门的程序培训生在香港加入 IBM，而后屡获擢升，历任市场和管理方面的多项职务，包括服务、系统工程、销售与市场及人力资源等。

1984 年 8 月，周伟焜先生被任命为东京 IBM 亚太区总部集团领导的行政助理。

1985 年 8 月，周先生被任命为 IBM 香港的业务总监，负责公司在香港的所有市场和行政业务。

1988 年，周先生出任 IBM 台湾公司总经理。在担任这一职务期间，他于 1990 年入选“台湾杰出商业人士”。

1993 年 1 月，周先生被任命为 IBM 澳大利亚公司服务部副总裁，并从 1994 年 1 月起担任 IBM PC 公司南亚太区总经理，负责 IBM 亚太地区除日本以外的 PC 业务。

1995 年 7 月，周先生被任命为 IBM 中国公司总经理，并于 1995 年 9 月出任 IBM 大中华地区董事长及首席执行总裁至今。

三十二、康柏大中国区总裁：俞新昌

10 年间，看中俞新昌，又被俞新昌相中的公司，无论哪一家听起来都如雷贯耳，俞新昌得到的职位——中国惠普总裁兼总经理、北方电讯（中国）董事长兼执行总裁以及康柏大中国区总裁，每个职位都显赫得让人羡慕不已。俞新昌何德何能？

1. 缘何大公司都能看上他

依照俞新昌的经验，“猎头公司找人，总是先要考察这个经理人的为人如何？管理作风怎样？以及在前一个公司取得了何种业绩？”

论为人，俞新昌主张顺着人性的优点以很自然的方式鼓励员工，力求把员工最刁的优点发

挥出来。“每个员工都是公司的一笔财富，我们做经理的，倘若不花时间和精力把这笔财富挖掘出来，于公司是很大的损失，对员工也是很大的伤害。”因为俞新昌总是顺着员工的特性，挖掘他们的财富，员工犯了错误，也不严责峻罚。所以“外界对我的评价还是比较好的，我不是急功好利的商人。”对一个经理人而言，“为人”其实并不像我们想象的只是“做个老好人”那样简单，真正好的“为人”能够增强整个公司的凝聚力和向心力。

俞新昌如此的“为人”和管理风格，源于他对自己清醒的认识，正是基于这种清醒认识，俞新昌总是能够挖掘员工的潜力，使他们发挥出来，而施展出才华的员工不仅为俞新昌带来了很好的口碑，更重要是为公司带来了很好的效益。公司业绩节节上升，谁是最大的受益者不言自明。

俞新昌认为自己不是一个很了不起的人，自己有今天只不过是“闻道有先后，术业有专攻。”“我有一定的聪明才智，但运气是更主要的原因。这个世界上生不逢时的人很多，他们不是没有才能，只是没有舞台，等他们真正发挥出来，或者有了舞台的时候，已经‘廉颇老矣’，错过了时机。”正是这种“怀才不遇要比怀才幸遇的人多得多”的思想，促使俞新昌愿意极力挖掘员工潜力，给没有他运气好的员工一些运气。

在俞新昌看来，一个职位很高的经理人，可以给公司带来很大的贡献，也可以给公司带来很大灾难。“如果一个经理人对员工的价值认识不正确，认为自己高高在上，要怎么样，就怎么样，自己处处都比别人强，这不但不切实际，更不能团结人。”

俞新昌身上最能打动大公司的可能就是他的知人善用，俞新昌说：“高科技关键在人，心不向你，怎么控制都没有用。公司的销售人员，你可能一个星期四天看不到他，你也不希望看到他，希望他在外面跑。他在外面跑，开销方面、个人工作效率方面都摸不着、看不见。因此，重要的是增强公司的凝聚力，使员工对自己公司的产品有信心，对公司的企业文化有一种仰慕的感觉，这样，员工的潜力才能发挥出来。控制、打卡，都是下策，要用精神感化员工，而不是用鞭策的方式去监督员工。当一个公司到了需要鞭策员工的时候，这个公司肯定出现了问题，它表明员工已经没有积极向上的精神了。”

“如果员工早晨起来，认为到公司里做事情，是一天美好生活的开始。自己的才能在新的一天里能够得到发挥，能够受到同仁以及上司的认可和肯定，能够感受到自己对公司做出的贡献，在这样的心情和境界下，生产力会有很大的提升。”

尽管俞新昌10年换了三家公司，但他坚持认为，年轻人跳槽如果仅是出于金钱的目的，就不是一个很好的做法。“跳来跳去，不能把所在公司比较好的地方学习到；和人相处，也不能达到炉火纯青的地步；如果做经理人，也无法培养自己强有力的班底，很难成就大事。”

2. 离开惠普很遗憾

所以，俞新昌在离开惠普的时候，颇感遗憾，思量良久。“我认为惠普是一个非常好的公司，我在惠普学到很多东西。在惠普是我最重要的成长过程。离开惠普的最主要的原因是：我负责惠普亚太区系统集成和咨询业务时，我个人的理想是，把这个业务部门做得足够强，能够和专业的系统集成公司一较长短，但这个理想和惠普整个大方向不一致，惠普是以硬件为主，以系统集成为辅的公司，这导致我们只能老是跟在别人后面，这不符合我的性格。”

俞新昌当时主管着整个亚太地区的业务，摊子很大，而且“也不是说，没有更上一层楼的机会。但我很喜欢系统集成和咨询，在惠普继续待下去，很难实现自己的理想，所以只好痛下决心离开。”

对比惠普和康柏，俞新昌认为，“惠普之道”里有很多地方值得康柏学习。“惠普在规章制度方面，比康柏强，另外，惠普在质量方面也非常强，但是惠普涉足的行业也非常之多，仅就个人电脑而言，它的能量和它的拼搏力量可能比康柏稍微差一点。”

“康柏1982年后期才成立，只有15年历史，比我来中国的历史都短，但康柏今年大概要做

240 亿美元，到 2000 年，要做到 500 亿美元，变成世界前三名的计算机公司。可见，康柏的活力很大，拼搏精神很强，速度和脚步都很快。”

在惠普，俞新昌认为自己做了把惠普非常优秀的企业文化在中国付诸实践的工作。“我致力于管理层的本地化，惠普的许多老员工称我校长，他们自称黄埔一期、黄埔二期。我当初请的一些国内的员工，现在有很多人在外企不是当了一把手，就是当到了首席代表。”

3. 人才比技术重要

正如俞新昌在公司内部重视“为人”一样，俞新昌认为改革开放以来，很多外国公司到中国做生意，给中国带来的最大好处、做出的最大贡献，就是为了中国培养了一大批优秀的人才。这批优秀的人才将对中国继续改革开放，进入 WTO，进入国际市场起到非常巨大的作用。

而“政府有时候比较看表面，一定要求技术转让，但很不幸，这些年来技术转让的效果并不理想。因为，很多外国公司并没有诚心把技术拿到中国来。中国市场是一个比较不规范的市场，它总是以最低的价格作为选择购买对象的标准，羊毛出在羊身上，如果产品要削价才能卖到中国市场来，外国公司本身并没有多少利润可图，那么，它们为什么要花很多时间、金钱和精力把技术再转让到中国来？”

“市场规律不能用人工来控制，引进不可以强求，但每个外国公司在中国做生意，都十分需要非常好的人才帮他们打开中国市场。”

但是“在人才本地化方面，有些外企的一把手认为，本地人不太能够相信，只能放权给外面来的人；有的一把手认为，本地人各方面的经验和学识都稍微差一点，这也是事实，因为本地人不可能在外国跑过很多地方。

但我会珍惜一切机会培养本地优秀人才，让本地人才有一种主人翁的感觉。因为我知道，大公司仅是靠几个外来人，基本上是没用的。外国公司在中国的今天不是由外来经理做出来的，绝大部分是中国本地员工的贡献，是靠本地人合作把事情做起来的。既然本地人才出了一份力，也应该让他们进入管理层。”

4. 新官上任

俞新昌今年 7 月走马上任康柏大中国区总裁，用“受命于危难之际”来形容可能有些言过其实，但不管怎么说现在毕竟不是康柏在中国最好的 1993 年、1994 年，以联想为代表的国产 PC 在 1996 年超过以康柏为代表的国外 PC 以后，今年的势头仍然不减，俞新昌如何看待来势汹汹的国产 PC？他将如何应对？

“作为一名知识分子，看到中国知识分子办的联想和方正能够起来，而且能够在业界有一定的影响力，有一定声誉，是一件很值得高兴的事。但对康柏来说，联想确实占了我们很大一部分市场。在占整个市场 40％的低档 PC 机上，我们基本上不能够竞争，没有竞争力。因此，在适当的时间，比较合适的情况下，我们也应该生产一些比较低档的 PC，但质量比较好的，康柏的牌子很重要。具体来说，明年 2 月底 3 月初，就会推出这一类机器。”

“国内厂家，有它一定的优势，它们的价钱确实比我们便宜，它们对市场的反应也挺快。另外，一些很大的政府投标，他们在竞争方面有一定的优势。利润方面，国内企业的要求也没有我们那么高，我们的股票是上市的，股民对公司的利润有一定的期望值。”

面对国产 PC 的诸多优势，俞新昌把战略重点调整到了中高档服务器上。“我们希望往上面走，我们要了解大企业在计算机方面有哪些需求，在资讯方面有哪些需求，我们希望能够和国内厂商在竞争上拉开一定的距离。像同创这样的公司，我们并不认为它是我们很大的竞争对对手，相反，它是我们很好的合作伙伴。PC 卖得越多，服务器也需要得越多。而在低档 PC 方面，我们本来就没有产品去竞争，从长远来说，康柏也不是很希望进入低档 PC 市场。”

在许多人看来，康柏失掉在中国 PC 霸主地位的原因是代理体系紊乱。俞新昌这个新官，上任的第一把“火”就是重整代理。“我们过去和代理的关系不是非常密切。这方面我要做得比

以前好得多。我们将大力加强为代理服务的意识。比如,代理定货开信用证的难度非常大,要经过各式各样的手续才能办下来。我们现在想方设法使代理能把办理信用证的时间缩到最短,把代理压货的风险减到最低。我们专门成立了大客户部门,他们攻下了订单,直接交给代理,帮着代理出货。我们同时还责成五个分公司帮助二级代理出货。"

"另外,我们的售后服务也将大幅度地加强,为代理销售提供强有力的支持。让代理更忠心于康柏,不仅要给他们比较大的利润空间,还要能使他们在康柏学到的东西比在别人那里多。明年我们有一系列的培训计划,代理会学到很多先进的管理技术。"

今后三年,俞新昌的目标是每年以 60% 的速度增长。"在一般人的心目中,我们也许比以往稍微差一些,但从实质上看会比以往更好。"

5. 如果我是领导

在俞新昌看来,中国信息产业对软件的重视和发展力度非常非常不够。"中国人在写软件方面有很大潜力,中国人力非常多,而且非常优秀,但我们今天真正能够拿得出手的软件还基本上没有,硬件我们已经落后很远了,软件大张旗鼓地搞,还有赶上的机会。并且,硬件的价钱一天三跌,软件的价格则居高不下。"

如果让俞新昌干软件,他的设想是:"政府给我三四千万美元,甚至五千万美元,一个软件中心,也确实需要这么多的钱。我就到浦东去,盖一个自己的软件大楼。从美国硅谷请十个、八个真正搞软件的专家,薪水比照美国给,对他们的交通,小孩子念书,都照顾得非常好。"

师傅请好了,然后,"在国内高校精挑细选 300 人,选几个目标,真正下苦心搞上三年五年,我认为会有成就的。"

"现在软件产业不成功,是因为缺乏力度和投资意愿。只有大投入才能有好产品开发出来,软件如果不能够卖到美国市场,基本上成功不了,你要是能在美国一炮而红,在全世界也就流行了。美国现在已经不是一个汽车王国,而是一个信息王国。"

在俞新昌眼中,计算机有它自己独树一帜的特殊性,因此,他认为,如果,当初计算机管理总局不并到电子部,也许计算机产业发展会更快一些。

俞新昌关于合作的见解是,在中国计算机产业的发展过程中,真正的合作伙伴精神并没有体现出来。"今天和 IBM 合作,当 DEC 很强的时候,和它合作,又和 HP 合作,和康柏合作。政府选择合作伙伴,条件可以非常苛刻,但你一旦选定,你就应该真正把这些伙伴当成你长远的合作伙伴。不能说,不管是否是合作伙伴,到时候都是一刀切。如果这样搞下去,不会有真正的伙伴,也不能学到最先进的技术。"

【简历】

1997 年 7 月,俞新昌博士被任命为康柏大中国区总裁,全面负责康柏在中国(包括香港特别行政区和台湾)的业务。

自 1979 年以来,俞新昌在多家著名跨国公司担任过重要职务,积累了丰富的高级管理经验。在加盟康柏之前,他是北方电讯(中国)有限公司的董事长兼执行总裁。

1987～1992 年,俞新昌担任中国惠普公司的总裁兼总经理。在他任职期间,中国惠普公司连续六年荣获中国十佳合资企业荣誉。

1980 年,俞新昌以中美贸易促进代表团主要负责人身份,参加了 1979 年中美关系正常化后首次在华举办的美国经济贸易展览会。

俞新昌在伊利诺伊大学获得了计算机博士学位。主修计算机网络。他还拥有计算机硕士学位及土木工程的学士学位。

三十三、康柏中国区总裁：谢克人

提拔一个人走一批人的情形，在IT这个发展快、机会多、追求最短时间自我实现的行业里比比皆是。从根本上说，一个组织通过提拔的方式对一个人进行肯定，也是在对和他同等资历的人进行否定，这是无法掩饰、令人难堪但又必须直面的现实。处理这个难题除了一定要提拔合适的人外，有着30多年国际大公司职业经理经验的谢克人还有着一套切实可行的操作方法。按其程序执行，既能让出类拔萃的人才脱颖而出，又不致于给组织带来震荡。

1. 提拔

提拔最忌讳拔苗助长。谢克人看好一个苗子，会在要升他做经理之前的一年就和他谈："我觉得你有做经理的潜质。"被上司说有升经理的潜质，谁不想照上司的话去做，最后当上经理。谢克人的话是："从现在开始你做事要有一些变化：第一，想事情的时候，不能老站在原来的位置上，而是要想一想如果我是老板，应该怎样做？员工们常常抱怨，我又不是领导，我干嘛要替领导着想，怀有这种心态永远都当不上领导；第二，会安排一些你工作以外的事情让你做，比如小组的活动，请你做组长，让你组织、安排、计划一些事情；第三我不在的时候，会请你代替我做些事情。"

这样安排培养对象做上半年，谢克人又会找到他说："从今天开始公司最难的事情，大家都不愿意做的事情，会找你做；做好了，也不会在公开场合表扬你；以前你做成这件事情应该拿奖，但现在都没有了。"

谢克人会解释这样做的原因："你要做经理，到今天这个地步，已经用不着在我面前表现给我看，而是要表现给人家看。你以前做得已经比一般人出色了，再给你一个奖也没什么意思，现在最紧要的是让将来你要领导的人都服你。要是现在好多东西都给你，你升上经理之后，人家就比较难服你，因为你一直在跟你的手下争东西。因此，在这个时候再给你任何奖励都对你没有任何好处。"而且，"你在汇报工作的时候千万注意不要再讲你做得多么好，你一定要讲人家做得怎么样，做得怎么好；即使是你力挽狂澜，你也不要讲你怎么样，应该讲多亏大家共同努力渡过了难关。其实，你不讲大家也清楚在很多事情上你起了关键作用，但如果你多讲半句，就会把整个事情都弄坏了。"

谢克人会把奖励给这个人的副手，"我让他知道这个奖给他，是因为你让了出来，所以，当你做了经理，他就是你最重要的得力副手。这个礼物比什么奖对你都重要。"有了上一个台阶的大奖，谁还会去争那些小奖，这个道理谁都明白，但如果没有人事先对你说，没有人向你交这个底，那么，个人在一个组织里面追求提升的办法只能是和自己同等资历的人去争一切的"功名"，否则，有谁会承认你？

对个人来说，最困难的是承认别人比自己强，看到原本同自己一样的人升职，谁心里都不是滋味。而被提拔的人一定是很"强势"的人。如果此时此刻，这个人还一定要表现出自己是最"强势"的，自己得到提拔是理所当然的事，那么，就很容易被嫉恨。"刚做经理的时候，你做具体事情的能力绝对是最好的，但是再过一年两年三年，新人新技术迭出，那个时候，就要靠大家了。第一天上来，谁不服气，你可以自己干，但是以后呢？而且，如果你坚持你最能干，下面的人就很难干，什么都是你干很好，他们还干什么？"

在谢克人看来，给比自己高出几级的人做助理也是培养人的一个行之有效的方法。"一个经理在其成长的过程中到达一个阶段会停滞不前，这个时候就需要给他新的眼界。做很高级别人的助理可以跟着他处理所有的事情，你的级别虽然和他差得很远，但这不妨碍你看他怎样处理事情，怎样看待事情，在这个层面上，你可以看到许多高层的信息以及策略性的东西；同时，你要面对很多高级的经理，他们也比你高出几级，但因为你是更高级别经理的助理，你就可以

吩咐他们做事情或者和他们合作做事情。”

2. 把最好的人推到外面去

很多人愿意把最得力的人留在身边，这样做可以让自己很省心，而且业绩也会做得很好。但谢克人不是这样，在 IBM 香港公司做客户服务部经理的时候，谢克人把很多得力的干将推荐到了 IBM 香港公司的其他部门。

“抓住能干的人，一次不放，两次不放，但经过几次后，这个能干的人很快就会明白，自己原来就是为你卖命的。自己在为你拼命，而你却没有为他的前程考虑，没有为他的利益考虑，慢慢地他的积极性就会下来，能干的人也会变得不想办事了。”

“长江后浪推前浪，如果我不出去或者没有得到提升，我下面的人就上不来，怎么办？在一个大公司里面，有很多部门缺人。我看到有这样的机会，我会和我的干将讲，他如果看到一个机会也可以跟我讲。”

把干将推出去，谢克人一般要做三个月、六个月，甚至一年的计划。“在这段时间中，我会指导他把新的工作补一补；要求他把现在做的工作交下去，具体办法是把现在所做的事情按照流程都写出来，然后，把它教给接班人。”

谢克人这样做的成效从来没有一次令他失望过。“被推出去的人会加倍努力地把目前的事情做好，把接班人带上来，学会把新工作搞好。”

“我这样做，对他来讲是一件好事情，他觉得我没有挡住他，总在为他寻找机会；对接收他的部门是一件好事情，我给了它一个好手；对公司是好事情，人力资源得到了合理的调配；更重要的是对我的部门，他走了，他下面所有的经理每个人都可以提升一级，这是多么开心的事呀。”位置是一个组织最为重要的资源，当本组织内部资源有限时，谢克人会在组织以外去寻找。

3. 怎样做好经理人

会用人的谢克人自己也面临着被用的问题。30 多年职业经理生涯，让谢克人感触最多的是：职业经理人是最理性的工作，必须把个人感情和实际工作分开。“如果这个公司觉得你的价值不存在了，那么，你尚存的对这个公司的留恋和感情一定是单方面的，而感情我觉得应该是双方面的。这个公司对你没感情，外面的公司还很多。”

尽管是在这种理论指导下，谢克人离开供职 30 年的 IBM 时，还是认为自己损失最大的是感情。临走前，谢克人把本部门所有的经理都叫到了房间里。

“他们也不知道是为什么事情，我告诉他们我要走了，然后，对每个人都说了我对他们的看法。”

谢克人对一个经理说：“我最对不起你。我不是每件事情都做得很对，也不是每个月业绩都好，有时候是应该挨骂的，但大老板从来都没有骂过我，因为我在 IBM 年头比较长，但是，我知道他骂了你，理论上是应该骂我的，你替我挨了骂。”谢克人承认离开 IBM 心情比较沉重，但看到自己部门里的几个经理在公司里面成长最快，谢克人多少有些欣慰。

谢克人认为，作为一名经理人应当避免意气用事，做事情之前先要考虑一下将要达到的目的是什么，气愤的时候所做出的事情和原来的目的很多时候是相悖的。“手下所做的事情令你很生气，但是，你的目的还是要靠他来为你做事，如果这个目的时刻都想得很清楚的话，你就不会对他大发雷霆，因为让他难受，不是你的目的，让他做事才是你的目的。”

作为经理人，最让谢克人伤心的事是：“自己全心全意去培养一个人，有一天，这个人跑来告诉我，我对他不公平，对他不够好，对他有偏见。我付出很多精力培养他，但到头来，他竟然对我说，不领你这个情。”

谢克人对职业经理人的角色充满乐观，当被问到“经理人是否只是资本的一个棋子的时候”，谢克人认为我们的思路不对。“如果这样说，谁都是一个棋子，连克林顿都是一个棋子而

已；如果把这个问题这样细化下去，谁的命运又掌握在自己手中？问题的关键不在于自己是否是棋子，而在于作为一个棋子，自己有没有发挥棋子的能动性，将自己的小棋盘下好。”

谢克人不同意说大公司里面的条条框框会束缚一个经理人的手脚。“规章制度并没有把人管死，规章制度只规定了一些基本的东西而已，还留有很多空间供个人发挥，供个人创意。很多人没有创意，没有把新东西做出来，就归咎于规章制度束缚了自己，实际情况不是这样。”谢克人把缺乏创意的原因归为两个：①自己没有能力去创意；②有能力，但怕犯错误，怕面对失败。“新的东西一定是人家都没有尝试过的，成功的另一面就是失败，不是每一个职业经理人都勇于直面失败。”

在谢克人眼里，只懂得守规章的公司是一个“死”公司。“为什么要有规矩，如果就我们几个人都很能干，就用不着什么规矩，但公司大了以后，人员素质参差不齐的时候，人和人需要配合的时候，就需要规矩。但是做经理的看规矩和普通员工看规矩应该不同。普通员工看规矩看的是数字，是九点零五分不是零六分，是做三遍不是做四遍，这些对刚上班的人很对，也很有必要，他不用想别的事情，只要按规矩做就行了。但作为一个经理，看规矩就应该不同。规矩是人写出来的，作为经理要清楚写规矩的人为什么要这么写而不是那样写，写这条规矩是出于何种考虑。另外，规矩只能是一条、一段，最多是一本书，但环境是不断变化的，如果经理人不了解写规矩人的意图和思路，仅靠规矩解决不了现实环境中千变万化的问题。现实是随时变化着的，规矩也要变，但什么时候改变呢？就是经理人了解到环境和规矩的差别，自己主动去改变。”谢克人认为，从对待规矩的态度中，能够衡量出一个人到底是一般员工，还是经理。

尽管谢克人在 IBM 中国公司掌管的 PC 部门，是 IBM 中国公司中最独立、最少受束缚的部门，新的创意很多，但谢克人还是在自己的工作年龄还有十年的时候，离开了已经工作了 30 年的 IBM。“我希望做一点事情，让人觉得是谢克人闯了一番，做出来的东西有很多的‘我’在里面。我的做法有我的一套。”在这种心态下，谢克人遇到了俞新昌。“我不是猎头公司挖来康柏的，一分钱都没给猎头公司。俞博士说有这么一个机会，我想试试看。因为，康柏才只有 16 年的历史，许多东西都在改变。”谢克人喜欢做能够最大限度发挥才能的经理人。

现在中国的机会很多，很多年青人却选择创业。谢克人认为，个人发展最理想的状态是在企业里很快学到很多东西，然后，再去创业。因为许多东西必须用失败来学习，而且企业是一个大环境，可以互相帮助成长。“如果我有今天的经验，回头 30 年，我肯定去创业，但如果一切还要从头开始，我还是要做经理人。”

“这个社会上有企业人、生意人、政治人、宗教人、艺术人、学术人等等各式各样的人，每种人都不一样，每种人都有每种人不同的回报和感受。在大多数人看来，外国政治家都是讲假话的，但是，你看他也还是洋洋自得的。经理人和生意人所做的内容很一样，但概念很不一样。生意人满足于这个账由我来算，经理人满足于操作的是大盘，影响大。”

但不管怎样，作为一经理人如果只学会师傅交给的几招，那么很快就会被时代淘汰。“这样的人在一个企业不会长久地待下去，只能是跳来跳去，为了跳槽而跳槽。”

4. 沟通是管理的中心

谢克人教了我们一个在大公司面前故作高深的方法——很严肃地对一个大公司的总裁说：“我觉得贵公司在沟通上存在问题。”

“不信你找 10 家公司试一试，你这么一说，他们肯定会被你唬住，会认为你这个人不简单，很利害，一眼就看出了公司存在的问题。其实，沟通问题是大企业永远想解决但永远也解决不了的问题。”

“三个人就没有沟通的问题，但是 100 人、300 人、3000 人的时候问题就来了，人是最复杂的，没有两个人是一样的，我也有沟通的问题。”

沟通的关键，谢克人认为在于公司内部要有一个比较明确的标准和价值观，让大家最少在

概念中,知道什么是好的,什么是坏的,公司支持什么,反对什么;另外,就是处理事情的时候尽量公平。

"三3个人、五个人和管30人、50人当然很不一样,但超过100人差别就不是很大了。三五个人,每天大家都碰在一起,彼此都很了解,这种管理模式50人是一个关口,到50个人时每个人你还都会认识,大概还知道,但超过50人时,就没有办法全了解了,这时的管理只有靠一套管理系统和流程,有了这个系统和流程,管100人和1000人差别就不会太大。"

"小公司和大公司区别在哪里呢?只有一个区别,工作流程可以重复做,是大公司;相同的工作每次做得都不一样,没有成型的体制,则是小公司。"

人数不同,管理的模式不同;人不同,管理的方式也不同。谢克人先管理技术人员。"做技术服务的是很直的人,讲得不好听是死板;他们逻辑性很强,讲得不好听是很固执。对他们来讲只有对与错,忠与奸,好和坏,没有中间地带,差不多不行。在那个时候,比起做销售的人、做技术的人觉得自己要低一点,因此,最重要的是要让他感觉到自己也很重要。"

第一次管自己不熟悉的市场销售人员,好心人劝谢克人不要接。"你没有干过销售,销售人员都是很牛的,你不是'红裤子'出身,很难管得住。"

谢克人对市场人员实话实说:"我不懂市场,但从今天起,我们是一条船上的人了,我好,你们就好;我不好,你们也好不了。"

"我虽然不懂,但是你们不要骗我。可以骗我一次,但不能骗我第二次,因为骗过我一次,我就当你以后全是骗我了。"

谢克人管理士气低落的行政人员的第一天,行政人员们排着队来找他诉苦:"销售员在外面很风光,我们在公司内部帮助他们,他们回来还要骂我们。"

谢克人对他们说:"第一,要了解市场人员的处境和心情。拿一份合同要签,打错了,不能够签;市场人员去收账,写错了人家不付账,他在客户面前被别人骂,回公司的时候,也是一肚子气。"

"关键是不出错。你们保证把事情做好,咱们保证即使你们错了,他们的态度也不能不好。"就这样,谢克人用两年的时间把行政部从全公司士气很低的部门,提升到士气最高的部门。"信心对一个集体很重要,要是你没有信心去做,人家会怎样看你?我很有信心,我在尝试去做,人家的看法会不一样。"

谢克人为我们讲了许多道理,在他看来,这些道理真是显而易见,所以,他很诧异很多人在现实中,偏偏都倒过来做。谢克人认为这其中的一个原因是:有些人自以为聪明,就一定要把聪明用上,所以,总不按显而易见的道理去做。"这样做成功的可能性很小,因为真正的聪明人在我个人看来不是很多,但愚蠢的人也很少,所以,算计和小聪明大家都能看得出来。"因此,谢克人坚持以心比心,坚持人不要存自己比别人聪明之心。

【简历】

1998年1月出任美国康柏电脑公司中国区总裁,全面掌管中国业务,包括市场推广、产品营销、业务网络发展、技术支持、维修服务以及行政管理等工作。

加盟康柏之前,谢克人在IBM公司任职30年。

1967年,谢克人加入IBM香港公司,从事客户服务工作,屡获升迁,直至香港地区客户服务总经理;后转做内部信息系统和行政总监;继而到设在东京的亚太区总部,但任副总裁执行助理。

1988年,谢克人回到香港,负责地区市场销售工作。两年后升至亚太区渠道产品市场经理,常驻澳大利亚的总部。

1994年来到北京,担任IBM PC事业部中国区总经理。

谢克人祖籍湖北，出生于重庆，在香港长大，毕业于香港理工大学电子工程专业。

三十四、微软（中国）有限公司总裁：杜家滨

微软（中国）公司总裁杜家滨日常思虑最多的，恐怕不是中国用户用不用Win95，接受不接受Office97，喜欢不喜欢WindowsNT的问题，而是如何同中国有关方面进一步增进彼此了解的问题。杜家滨自己也把增进了解看成是他执掌微软（中国）公司帅印四年来的第一成绩。“至少在程度上，我们跟政府有关部门彼此之间加深了解了。我们花时间了解政府希望微软扮演什么角色，充分协调了公司的角色，把角色调整了过来。”

1995年11月1日，微软北京办事处转变为独资公司的事实，充分展示了杜家滨“大使级的外交公关能力”。按照中国政府关于外资成立独资公司的相关政策，独资公司的产品必须以外销为导向，而微软（中国）公司的产品却是以中国本地市场作为销售目标的。从微软的角度看，他们又迫切需要在国内成立独资公司，因为只有在成为独资公司以后，他们才可以在国内生产，开发票，直接招人，扩大规模。

刚好这时候，中国政府有关部门的官员到美国开会。杜家滨临时得知这个消息后，立刻飞到了美国，邀请这些官员到微身公司参观访问，让他们了解微软。“回来以后，这些官员帮了很多忙，因为他们真正了解了微软。”

杜家滨自称在扮演桥梁的角色。“我要告诉微软总部，中国有哪些机会，总部要在中国再继续进行哪些投资。另一方面，我还要协助中国政府部门和相关公司了解微软有什么样的技术，微软有什么意愿。为此，我们安排邮电部长到微软访问，安排微软公司的负责人到中国拜访。我们自己也要去拜访江苏省政府，拜访上海市政府，拜访成都市政府。我们每个月定期发送免费技术资料，举办免费技术讲座，用以加强和国内公司的技术沟通。”“增进了解是一个永无止境的事，要永远做下去。”

杜家滨劝说美国总部继续加大在中国投资的难度一点都不比他和中国各方面加强沟通的难度小。“中国这个市场的确吸引了全世界的注意力，但他们还是怕怕的，想爱又怕受伤害。我要让他们下决心，而且要让他们相信这样做是对的，即使有损失也不会大，而且可能没有损失，会有很多回报。”

杜家滨认为微软继续加大在中国投资的理由显而易见——“中国市场经济还处在初始阶段，微软如果在这个时候打好了所有的基础，等到这个市场成长的时候，我们就会跟着自然成长。但如果我们今天一定要赚很多的钱，本来现在要做的事，没有做好的话，将来再回过头来补做，会投资更大，因为那时整个市场的基数变大了。”基于这种观念，杜家滨每年都要争取总部对微软（中国）公司的投资大于微软（中国）的收入。“现在投资会很幸运，时机太对了。”

当然，杜家滨也不是每次沟通都能够如愿以偿。“有一段时间，我和总部有很大的矛盾和隔阂，后来，我发现我和他们彼此之间都要有一定的弹性，我花很多时间和他们吵来吵去，把时间浪费掉了。我要调整自己，我不能怪他们不了解我跟你们讲的，我只能想一些办法让他们了解，而且，我应该花一些时间去了解为什么他们会那样想，而不像我这么想。”

后来，杜家滨果真想出了一个好主意。杜家滨把总部的人请到中国来，带他们去拜访其他外企，让他们自己去发现，不仅仅是只有杜家滨一个人在向总部提总部不同意的要求和建议，其他外企也和杜家滨一样有相同的要求和建议。

杜家滨很后悔没有早一些想到这种做法。因为“在和总部的沟通中免不了要得罪很多人”。而且，杜家滨在中国进行软件风险投资的设想，两年前就开始设计了，但一直有很多挫折，一直都没有被同意。另外，微软项目管理软件的本地化，杜家滨也已经向公司争取了三年。“这个软件只要能协助每一个中国人提升1%的生产力，对中国就会有很大的贡献。”

1.“大使”的说词

不管杜家滨在彼此沟通上曾经做过多少努力，做了多少工作，他在国内受到的白眼也一定不会比在总部受到的少，因为国内软件界很多人坚持认为，是微软结束了中国软件业最初的美梦。Word 取代了 WPS，Win95 中文版结束 DOS 中文平台的火爆之后，也取代了中文之星＋英文 Win95 的工作方式。

杜家滨把产生这种情绪的原因归结为“微软刚进中国的时候，跟很多人产生了误解，而且大家又都患有点恐惧微软症”的缘故。

在杜家滨看来，微软做 Windows 中文版是顺理成章、天经地义的事。“当初的 DOS，像 UCDOS，其实就是在微软 DOS 上加了一层中文，后来的改变是中文之星在英文 Windows 上加一层中文。我们所做的只不过是把这层中文事先做好了而已，因此，Windows 中文版和原来的英文版 Windows 并没有什么本质的差别，只是在技术上的稍微延伸而已。至于说，应用软件层次还是希望很多人继续去开发，像中文之星，他们很多的应用软件都开发得不错。”

“但在我们开始做中文这一层的时候，就开始有很多争论。”为此，杜家滨进一步指出了微软做 Windows 中文版的必要性。“以前市场上有好几种 DOS，像 UCDOS、长城 DOS、联想 DOS，但都不兼容，在这个 DOS 上开发的应用软件拿到另外一个 DOS 上，就不能使用，而微软做 Windows 中文版能保持在中文这个层次上继续兼容，让大家节省出时间去设计应用软件，有什么不好？”

关于 Windows95 中文版如何支持多内码的问题，杜家滨认为，Windows 中文版不支持多内码并不是他们的错。“内地说台湾用 BIG5 不对，台湾说内地用 GB 不对。据我所知，世界上有 ISO 和 Uncode 在做这方面的工作。其实，冲突的不仅只有 GB 和 BIG5，还有韩国和日本，甚至后来还出了一个 CJK 的标准，韩国为了在这个大字符集里多占一些空间，又创造了很多字出来。”

提及微软对民族软件业的影响，杜家滨认为，“什么叫民族产业？是不是中国人做的就叫民族产业。我们的中文研究开发是在国内做的，我们的字库和我们的输入法一定是在国内买的，我们是通过政府部门，具体是通过中文平台委员会买的，政府部门基于保护国内产业权益的目的，那个价钱是不会便宜的。微软拼音不是我们做的，是向哈工大买的，花了若干万美元。我们的产品在上海生产，上面都写着 Made in China。”

“大家可能是觉得微软太大了，影响太多了。但你真的要具体指出它影响到了哪一块民族产业，有时候也不是可以讲得那么清楚。我们的 Office，里面有 Excel，国内有 CCED，但是和我们完全不一样，它只是我们里头很简单的一部分而已；Powerpoint 软件，国内目前还没有；Word，国内有 WPS，但大家可以一起做。”

在杜家滨看来，微软其实只做了软件的很少一部分，并不会导致“微软什么都做了，我们还能做什么”的局面，“产生这种认识，只能证明软件开发的思路还没有打开。”为了验证这一点，杜家滨起身走到自己的电脑前，访问了一家网上软件商店。在这个网页上，罗列了丰富多彩的软件类型。杜家滨一边念叨着这几十种软件的类型，一边挑战性地问我们：“你们认为哪种软件最少？”他想让我们明白，即使是我们认为最少的软件类型中，也包含着丰富的软件。我们对他说，我们认为操作系统最少。

我们坚持中文平台和字处理是中国软件的支柱和核心软件，所以大家会认为微软全做了。所谓民族软件产业，就是中国人做，为中国人赚钱的软件产业。杜家滨听罢无奈地说，“那么，你们觉得微软该怎么样做，才可以协助中国的民族产业？”于是，我们就请杜家滨帮中国软件业界出出主意。

“应用软件，微软绝对进不来。微软主要做平台软件，我们的 Office 现在都已经变成一个平台，已经开始有人在 Office 上用 Word 、Excel 开发出不同的应用软件，在市场上卖。”

“税务软件、贸易软件都是很有市场前景的软件。另外，外国电子邮件系统拿到中国来，都不实用，因为外国电子邮件系统是人对人的，中国很多政府部门里的电子邮件系统是上下级命令式的，是单位对单位的。国内垂直的单位比较多，国外横向的单位比较多。”

2. 内部创业

杜家滨所出的主意，一定没有他将要付诸实施的行动更能引起中国软件界的注意。杜家滨将要做的事是对中国民族软件行业进行风险投资。

微软在全世界从来不搞合资公司，但杜家滨想让它在中国试试。而且，从现在各方面的信息看，杜家滨极有可能在近期启动此事。“微软有 120 亿美元的现金放在美国银行里，我们在中国有超过 1500 个销售代理，这些都是我们可以很好利用的资源，为什么不用？”

当我们提出中国软件公司惯常做本地化软件，这些本地化软件的国际市场在哪里的时候，杜家滨说，“不要再讲本地化，一定要改变这个观念，做软件不能只看到本地市场。比如中文 Internet 搜索引擎，它本身就是跨国际的。不能说在中国做的软件不能够用在中国。如果我找的公司只能做本地化软件，这个技术其实不怎么深，而且也没有什么诱惑力，对我们来讲，我们也不需要对这样的软件做什么长期的投资。中关村可以帮我做本地化工作的公司，我可以找到一大堆，但我现在要找的是那种真正可以长期投资，能做出一些产品来，二三年后会带来很大利润的软件公司。”的确，美国人可以开发软件给全世界用，印度人可以写软件给美国人用，我们为什么连写一个国际通用软件的企图都没有？

杜家滨的这个软件风险投资计划，对于惯常标榜自己缺资本不缺智慧的中国软件业来说，不啻是一个福音。

杜家滨管他这个风险投资计划叫作内部企业，他对内部创业的定义是：“你所在的公司有着本来的业务方向，但市场上还存在着很多其他的机会，你利用公司现有的资源和公司现有的长处，创造出另外一个业务，这个业务不在公司原有的业务方向上，但这个业务也许在将来会变成公司另外一个业务方向。”

杜家滨之所以对内部创业感兴趣，是因为经常有朋友邀请杜家滨一起去创业。“当外界刺激你的时候，你禁不住会想，要不要出去做自己的生意，要不要帮自己打工。”

“内部创业和我自己创业其实有很多相像的地方。我创业，钱不够，要跟银行贷款，跟银行融资；在微软，当我想要做某件事情的时候，我也要去和微软商量，同样要向微软融资，同样要劝说它愿意投这个钱。如果我们这个风险投资计划被通过，要搞合资公司，搞技术合作和技术转移，就好像我在开一家公司。”类似这种内部创业的思想，联想副总裁扬元庆在阐述联想年轻人如何在联想内部成就自己事业的论述中，也曾指出过联想将会为年青人提供更多的独当一面发挥创造性的机会。不知那叫不叫内部创业。

3. 杜家滨工程师

杜家滨和人打交道的能力如此之强，让人觉得他天生就是一个 Sales，其实，杜家滨却连 Sales 出身都不是，他原本是台湾工业技术研究院的研究人员，参与开发研制成功了台湾第一台 PC，是当时研发组的七分子之一。杜家滨还负责建成过许多自动化系统，比如台湾火车站自动售票系统。

让杜家滨记忆犹新的是他在 1982 年负责建成的台湾中国石油公司加油站的自动收款系统。“每笔交易的资料都会自动传输到控制室并打印出发票，遍布台湾的 866 个加油站每小时的加油状况会自动汇总到营运处，每天晚上自动集中到台北总部。公司总经理在自己办公室的荧幕上就可以看到台南市某个地方的某一个加油站加了多少油。”

“这个系统高危险，系统在运行中只要产生一点火花就会爆炸。另外，加油站有许多干扰，大车子一发动就容易让系统死机，因此，软机要能自动把 Down 掉的机器救活。”

杜家滨日常使用 5 台 PC：办公室一台台式 PC、一台笔记本；家里两台台式机、一台笔记

本。操作系统用的是 Windows98β3。当我们不解杜家滨为什么要用这么多 PC,一个硬盘不是可以装很多东西的时候,杜家滨说,"我还有很多硬盘,在那边盒子里面,经常换来换去。"看来杜家滨装的软件实在是太多了,用 PC 做的事情也太多了。"我用不同的 PC 做不同的事情,熟悉不同软件的特性是我的工作。OS/2 我用过,Wordperpect 我用得更早,原来要比 Word 好用得多。我的机器装有 Lotus 的 Smartsuit96,我也用 Navigator。IE 和 Navigaror,我不能说哪一个好,哪一个不好。微软的人当然要说微软的产品好,微软的产品至少和微软以往的产品在技术上比较兼容。Netscape 当初有一个优势,他们一开始就做了 UNIX 版本,在市场上抢占了先机。"

"我自己玩很多东西,国内的词典软件,我不光只用《金山词霸》,几乎每家的我都有,不是他们送我的,都是我买的。"我们第一次知道杜家滨是一位行家里手,是在微软 Office97 的新闻发布会上。当时有人责难 Word7.0 不能读 Word97 写的文件,杜家滨就对他说:"你可以试着把 Word97 写的文件存成 RTF 格式,来尽量保留排版格式,再让 Word7.0 读识。"杜家滨认为,只有当他对大多数软件都有一个了解,他跟人家讲话的时候,才可以客观一些。

杜家滨不仅仅只是使用软件,有时候他还会写一些 Game 给他的儿子玩。

【简历】

1994 年 3 月出任美国微软公司北京代表处总经理,现任微软(中国)有限公司总裁。

在加入微软公司之前,杜家滨曾服务于台湾工业技术研究院和美国惠普公司,先后担任工程师、研究开发经理、项目主持人、销售经理、副总经理等研究开发和业务方面的工作。

三十五、宏碁中国公司总经理:刘学钦

1994 年,当宏碁征求刘学钦意见,问他是否愿意到北京任宏碁中国总部总经理的时候,刘学钦很爽快地答应了下来。"我根本不需要去了解北京怎么样,国内市场怎样,北京的厕所干净不干净,吃的东西习惯不习惯? 这些对我来讲都不重要。最重要的是,我需要换一个环境。"

来北京之前,刘学钦在宏碁科技台中分公司已经做了 6 年。"在同一个位置上,做相同的事情,没有突破。很多事情,驾轻就熟,不需要动很多脑筋就可以做成,这样的人生没有什么意思。"

"下一段日子,未来半年、一年,90%的事情,还没有发生,就知道大概会怎样发生,会怎样经历,会怎样过。这样的人生未免太无趣,想起来很可怕。"

让刘学钦感到害怕的是"同一个工作,相同的经历,太久了会没有动力,太久了会没有冲劲。"所以,"如果有机会尝试不同的环境,迎接不同的挑战,对个人来讲,是一件好事。成或败,不是不重要,但那是另外一回事情,我们现在讲的是,你有过这样一段历程,你曾经为之奋斗过,在这段历程和这段奋斗中,你用过心,你努过力,你投入过,就无愧于心。"

对很多人来讲,可能并不愿意生活有太多的改变,因为改变就意味着要面临新的挑战,面对新的不确定的因素,意味着重新去适应改变了的环境。"不确定可能会给你带来好,也可能会给你带来坏,总之会有风险。"

刘学钦把"喜新"和"厌新"的差别归结为"一念之差"。"两者之间只隔着一层很薄的纸,你从这面看的时候,"刘学钦以手作纸,把头向右面一摆说,"没有什么变化,也没有什么风险,不是很安稳吗? 不只是安稳,还可以很安逸,每天这样过,不是很幸福吗?"刘学钦把头向左一摆,"但你如果只是一闪,转到另外一面的时候,你会觉得,这样是多么地无趣,这样是多么地无聊。一切全在你怎么看,这样看没错,那样看也没错。"

来北京的结果,也没有让刘学钦失望,他对北京三年的评价是"不虚此行"。"我来北京三年

多的经历比我在台湾前面十年的经历不知要丰富了多少倍。”

“付出当然也很多，到一个新环境，各方面都要适应，但得到的也很多。很多人只看到你失去的东西，没有清算自己得到的东西。”刘学钦认为自己得到是的经历、经验、人生阅历以及思考上的很多新想法。“我在北京所碰到的事情，所经历的事情，写一大本书也写不完。在北京这边做的十件事情至少六件是以前没有碰到的，在台湾是十件事情里面，至少有九件是以前就碰到过。”没有碰过的事情，不晓得怎么处理的事情，让刘学钦处理，不管成与败，都让刘学钦感到兴奋。

在刘学钦来北京的四个理由中，国内市场的巨大潜力被一笔带过，排在他太太支持之后，列第四。

刘学钦来北京的第二个理由是，他认为，在未来几年内，两岸三地会有很大的变革和变化。“这三年多是发生了一些变化，但还是没有我想象的大。在台湾看海峡两岸，看不清楚。台湾人来北京会看得最清楚。这样的历史盛会，有幸来这边多看一点，未尝不是件好事。”

1. 从卖妇女杂志开始

刘学钦的 sales 推销生涯始于大学一年级时卖妇女杂志，他的第一个销售对象是商店里的售货小姐。刘学钦在店外徘徊了很久，有顾客在，刘学钦不敢进去，怕旁人嘲笑。直等到只有那位小姐一个人在的时候，刘学钦才鼓起很大的勇气，跑了进去。

“第一次运气还不错，第一次向陌生人推销，对方接受了，这对自己是一个很大的鼓励。如果第一次吃闭门羹的话，对自己的信心是一个打击，后来有时也会碰到一些拒绝，但这时的拒绝都是磨炼。”

“卖一本够三四天的生活费，卖十本左右，一个月的生活费就有了”，这样的刺激对从彰化乡村来的生活贫苦的刘学钦来说非常强烈。“做销售，如果做得好，一个礼拜赚到的钱，就可以过一个月，一个暑假两个月做得很好的话，半年、一年的生活费就全部拿到了。如果能够让生活富裕一点，不仅你的日子会过得好，你很多的理想也比较容易实现。”家境相对贫寒，而做销售最能立竿见影地致富，这是刘学钦选择做销售的主要原因。

刘学钦走上销售这条路和同寝室卖计算器的室友也有很大关系。“他做两个月，一年的学杂费、生活费统统都有了，还常常请人吃饭。我很佩服他的销售技巧，更佩服他不从家里拿一分钱。”刘学钦觉得自己也要靠自己，不能再让妈妈每天晚上在很暗的灯光下缝衣服缝到十一二点。

刘学钦是那种想好了就勇往直前的人，当他认定，做企业管理和销售是自己的兴趣，自己的长处不是当一个工程师或者做数学研究时，他果断地在大二通过考试从原来的数学专业转到企管专业。

刘学钦觉得，一个人要了解自己并不是非常容易的，分析出自己有条件做什么，做什么对自己有利，很难，而一旦发现了自己的特点却不行动，是最可惜的。发现了自己的刘学钦，根本不在乎做销售会被故乡的人瞧不起，不在意故乡的人诧异，“念了书，什么不好做，偏偏要去卖东西。”

在第二个关键选择上，刘学钦又一次表现出了一往无前的勇气。

1979 年，刘学钦从台湾交通大学毕业，不愿做公务员，就去应聘台湾 SONY 公司，在百里挑一的竞争中，刘学钦进了这家非常知名的公司做企划人员。但在 SONY 的两年是刘学钦感到失望的两年。“我觉得这个公司没有前途，因为家电行业已经比较趋向没落。公司的组织很僵化，死气沉沉，公司的成长性也已经没有了。”刘学钦不能忍受待遇中等、要当上一个基层的主管至少要排队等上七八年的境况。刘学钦认为，SONY 跟一个国营企业差不多，自己不能在那里养老。

刘学钦在交大的一个学长在宏碁公司，宏碁正巧这时在招人，“那时候，宏碁只是四五十个

人的公司,那个时候,我对计算机也不懂。我只是直觉地感到,电脑应该有前途,至少比家电有前途。”

刘学钦从 SONY 到宏碁的决定让他失去了女友。“SONY 是很大的公司、很知名的公司,我的女朋友,包括她的家人都觉得能够到这种公司很不容易,为什么不呆下去,却跑到一家听都没听说过的公司?如果真要结婚的话,不是要饿肚子吗?不晓得今后能不能养活家?”不愿接受那么多未知数的女友,不愿再接受刘学钦,刘学钦承认女友的分手是一个打击,但他不能够忍受一个年轻人在一个公司里面,8 点准时上班,5 点下班,天天打卡,死气沉沉。“如果非要在这样的公司干,我还不如去当公务员。我的人生要多彩多姿一点。”

2. 我是宏碁第一个 Sales

宏碁和联想的成长过程在早期有很多相似之处,宏碁一开始也主要是代理美国产品。1981 年,刘学钦去宏碁的时候,宏碁刚刚开始有了自己的第一个自制产品——工程型电脑小教授。“公司刚开始自制产品,一个 sales 都没有,大家都不晓得怎么做,也不晓得把这个产品放在哪个部门合适。其实,是施振荣一个人在管,我一个人卖,我是唯一的 Sales。到现在我们的施老板对此还记忆非常深刻,常常提起我们那一段辉煌的历史。”

刘学钦认为,那段 Sales 生活对他是一个很大的锻炼。因为小教授这个产品开发出来之后,剩下的一切就都是刘学钦的了。从编写产品目录,送货,收款,到找客户,登广告,发展经销商,开会,统统要刘学钦一个人来做。“虽然很辛苦,但收获也很大,很有成就感。公司只有一部十几年的破车子,我自己一个人开着那辆破车子送货。台湾经常下雨,下雨的时候破车子雨刷都刷不动。”

小教授一个月能卖 1000 台,刘学钦经常忙得在听一个电话的时候,有两三个电话在等着他听,上班跟打仗一样,但刘学钦觉得这样的生活很踏实。

小教授是宏碁第一个自制产品,我们的疑问是,宏碁为什么会把它的销售交给一个刚刚来公司的 27 岁的刘学钦?在我们的逻辑里,小教授是一个只许成功不许失败的产品,但刘学钦却告诉我们,小教授这个产品是尝试性的。过去的事实总会真实得没有一点艺术和意义可言。

为了给我们一些动人的逻辑,刘学钦沉吟片刻说:“也不排除有另外一个原因。我们以前做代理产品的销售对象一定是最终用户,而小教授电脑的销售却需要透过渠道进行,这个渠道虽然和家电的渠道不完全相同,但也需要能过经销商卖出去。我是从 SONY 出来的,至少知道什么叫作销售渠道。”

在优秀推销员刘学钦眼里,推销不仅是推销产品,还要同时推销公司,推销自己,一个优秀的推销员要对自己所在的公司有充分的了解,对公司要有充分的信心,对公司的管理理念要认同。“如果对公司不认同,要你去讲自己的公司,那一定是言不由衷的背诵,没什么意义。”

刘学钦非常怀恋宏碁初创的那些年月。“大家都很用心,公司充满了朝气。大家都非常有理想,你很容易受到感染。每天面对施老板,施老板一天要对大家讲好几次话。老板的想法,公司的未来,公司的士气和进展,你都能切身地感受得到。”

刘学钦认为,优秀推销员要对自己所推销的产品有充分的了解。“你要把一个产品推销给客户,而你一问三不知,客户怎么会有信心买你的产品。”“我卖的产品,我一天到晚都在摸来摸去,甚至产品哪里坏掉了,我自己都能够换。产品说明书是我写的,我可以倒背如流”。

在刘学钦的经验里,优秀推销员应该对客户诚信,对自己自信,对整个产业的发展和趋势有所了解。

刘学钦认为国内的 Sales 一窝蜂盲从的风气很盛。“不能大家做什么,你就跟着做什么。等你跟了上去,已经不是很好卖了。一窝蜂对自己可能不是好事,对整个市场也不是好事。所有成一点大气候的都不是一窝蜂过来的。所以,优秀的 Sales 都有自己的主见,有自己的想法,能够锲而不舍,比较坚持自己的想法。如果你只想成为芸芸众生的一个,那另当别论。”

1982年，宏碁推出第二个自制产品——家用电脑，刘学钦他们开着车子跑遍全省，一家一家地建立经销网络。“台湾宏碁的早期的销售渠道，前三年的分销商都是我开发出来的。现在宏碁连锁店台湾有210多家，至少有40家是跟我们做了十几年的，这40家都是我开发出来的。这些老板跟我都很熟悉。”

家用电脑全省巡展，所到之处人山人海。“对此，施振荣老板到现在还津津乐道。有时候谈到台湾现在卖多少台PC，施老板会说，‘我们在十几年前，一个月就能卖3000台，现在才卖9000台。’”

刘学钦在宏碁爬了十几阶，从组长、副课长、课长一级一级上去。做销售四年以后，刘学钦升任宏碁科技电脑系统事业处主任。

3．他们是不是嫩了点

1997年刘学钦今年43岁，而和他打交道的国内同行大都却只有三十一二岁，所以刘学钦有些替他们担心：“三十一二岁，就管几百人上千人，经验的压力太大。30岁，工作也才五六年、六七年，当管理者最多也才二三年、三四年，这样在某种情况下会显得经验不足，比较嫩了一点。35岁和45岁不会差很多。但是30岁和35岁会差很多。”

刘学钦承认，人到了35、38岁的时候已经发挥得差不多了，学习曲线也没有了。但刘学钦认为自己43岁，还算是年轻的。“人受限于他的性格。有些人过了35岁，再要改变他就不容易了，你不要指望改变他多少，但我是愿意永远求新、求变，愿意接受挑战的人。在技术上，在整个产业的潮流上，我的年龄可能显得稍微大了一点，但在管理上，在经验上，我有优势。”刘学钦的管理之道是“合理性的管理”。“同一个事情，大家从不同角度看的时候，会得出不同的观点，大家会争论。我总是希望从中找出合理的观点。我不喜欢仅仅因为我是主管，大家就要被迫听我的。我要给我的每一个决策一个合理的理由，我的理由至少能自圆其说。长此以往，我的手下对我的思路就会有脉络可寻，慢慢地我就会和手下建立一种默契，大家的‘合理’也会渐渐靠近。”

“最糟糕的是，你的手下觉得你很难琢磨，天天要看你的情绪如何，因为你情绪好的时候，会这样做；你情绪不好的时候，会那样做；你高兴的时候，你又会来另一套。这样，当你的手下太累了。”

从Sales成长为经理人的刘学钦认为，在一个偏重销售的公司做管理，和原来做Sales有很多相同的地方，差异不大。因为“销售形态的管理是以销售为所有重点的管理，管理本来也是一个动态的环境，主要是在做最佳的资源分配，在做人员的最佳组合。”

对人员管理方面，刘学钦最不喜欢急功近利的下属，因为急功近利最不好管理。“‘急功’可以给他‘近利’，问题是给了他‘近利’就给不了‘远利’了，给‘近利’的办法可以支撑半年、一年，你有办法三五年统统给他很好的利吗？不可能，除非两年换一次人。而我们是一个要长远发展的大公司，我们这样的公司喜欢细水长流。我们希望给员工信心，但你可能会反问我：你能给我什么样的信心？我无法回答。”

【简历】

1954年11月19日生于台湾彰化。台湾交通大学管理科学系毕业。

1979年7月至1981年8月，在台湾SONY公司做企；

1981年9月至1983年11月，在宏碁科技做小教授事业处销售工程师、组长、副课长、课长；

1983年11月至1984年8月，任宏碁科技电脑系统事业处主任；

1984年8月至1985年6月，任宏碁科技新竹分公司副经理；

1985年6月至1988年5月，任宏碁科技高雄分公司经理；

1988年5月至1994年9月，任宏碁科技台中分公司经理，协理；
1994年9月至目前，任宏碁电脑中国总部、宏碁讯息总经理。

三十六、百灵达中国公司总经理：冯星君

像冯星君这种性格鲜明，坚持自己所下达的命令必须执行、不许改变，惯常说“错了由我负责，决不找替死鬼”的人，其实更适合自己去创业，而不是在外企混。冯星君自己也说，Platinum应该是他最后一个为别人做的公司，如果再换公司，要么是洗手不干了，要么是自己开公司。“这些年美国公司也做得差不多了，外企是怎么回事，我也明白了。在外企通常的情况，一定是你为老外把业务在中国发展起来之后，老外就会派很多人插手进来，削弱你的权力。老外是天生的三权分立者，因此，你会看到那些外企的头头脑脑们经常要换来换去地换位置。”

冯星君很清楚有人背后对他有看法，说他“霸道”，对他的所作所为“不敢恭维”，但“我做事情问心无愧，人家有人家的说法，我也有我的说法，管他们说什么，我还是干我自己的。”

明白了冯星君这种个性，也就很容易明白他为什么要——

1. 离开自己一手发展起来的Oracle中国公司

1989年，冯星君怀里揣着Oracle给的10万港币，只身一人住到了中关村燕山大酒店。办完注册手续，冯星君骑着自行车在中关村兜了一圈，发现很多小公司在卖Oracle500，2500元一套，要求自己带软盘现拷，而且没有说明书。

看到此种状况，冯星君做出了一个决定，“与其让盗版卖Oracle，倒不如我自己卖”。在美国要卖1700美元一套的OracleDOS版，冯星君说服了他的美国老板，准许他在中国只卖500美元。

有培训、有服务、有手册，价钱和盗版一样，只用3个月时间，冯星君就卖出了5000套，扫平了中关村的盗版。“谁都愿意买正版，只要他能负担得起。”这是冯星君打击盗版的方法。

靠DOS版本做声誉、占市场，至于赚大钱还要靠小型机版本。冯星君平生最得意的事是让很多人认识到了软件的价值。“以前在中国软件不能卖，因为软件摸不着看不见，向用户介绍半天，用户还是会觉得十万美元买一盒磁盘，有没有搞错？”这个意思有些人说出了口，有些人没有说出口，但脸上的表情冯星君能看得出来。解开这个难题，冯星君采取的办法是不惜人力物力搭系统给客户做演示，让他们看到软件所能发挥的作用和价值，然后，再讲这么好的软件是花几千个人年做出来的，所以，值几十万美元。

对于已经明白Oracle软件的价值并在使用盗版的用户，冯星君会请求主管的政府部门派人和他一起跑到用户那里对用户讲：“可以便宜些卖给你，但你不应该用盗版。”

就这样，冯星君一进中国就开始为Oracle赚钱而且获利颇丰，每年增长都在100%以上，只有一年例外，就是Sybase进入中国的那一年。

“Sybase刚进来的时候，Oracle还是挺惨的。Sybase进中国以前，中国数据库市场上只有Oracle一家，大家每天看的都是Oracle，没有什么新鲜感。人们好奇心还是很重的，更重要的是Oracle的6版确实打不过Sybase，没办法和Sybase比，情况非常糟糕，全世界都是这样，不光在中国。所以，Sybase一进来，这一年的新业务几乎全转到Sybase去了，眼看整个公司都要垮。”

“那个时候，我采取的策略是先保住老命，保住原有的客户不转去Sybase，同时，为用户提供良好的服务，最后，安慰老用户Oracle的7版马上就会出来。但那个时候7版还遥遥无期，7版从宣布到交货推迟了两年，所以，那两年里面挺苦的。”

在产品性能处于劣势的情况下，冯星君和Sybase拼起了价格，折扣放到90%的时候，冯星君决定不再放了，转而为用户提供人力。Oracle摆出姿态，Sybase没有理由不迎战，Sybase

提供的人力比 Oracle 更多。哪知冯星君虚晃一枪，说“既然 Sybase 能做得更好，那就让 Sybase 做吧，我们不做了。”冯星君自己做不成的生意，也决不让竞争对手好做。

在冯星君眼里，做生意如同打仗，该撤退保存有生力量的时候，就要撤退，决不能冒险去冲锋，尽管冯星君的性格是那种喜欢和别人拚的人。“该忍的时候一定要忍，输了没面子也没办法。那一年我们压倒一切的任务就是控制住自己的人不要跳槽去 Sybase，原来的老用户不要改用 Sybase，否则就没有人替我们说话了。”

一年下来，Oracle 中国分公司的效益虽然增长不多，但还是赢利了。

到 1997 年 6 月冯星君离开 Oracle 的时候，Oracle 已经发展到了年营业额 3200 万美元，员工 275 人。“Oracle 给我的奖牌满屋子都是，到最后，我都不要了。”从一个人 10 万港币到成长为中国市场最大的软件公司，冯星君为此究竟倾注了多少心血，只有他本人才能算得清楚，所以，真到了要离开的那一天，还真有些舍不得。“但公司做大了，人事关系也就复杂了，复杂到了没有办法好好做事的时候，再留下来就没有必要了。”

“公司分得越来越细，许多部门直线向上汇报，可以不听我这个总经理的指挥。打单子，谈到服务的时候，服务部门为了完成自己的指标，坚持服务不降价，没有折扣；谈到培训的时候，培训部门没商量。这样就变成了总经理要去求各个部门的头头，特别累，搞得我没办法做事情。总是在开会，开会，开会！吵来吵去，吵去吵来！做这些对我性格不太合适，我不太擅长搞人事，我只对业务开拓感兴趣。”

导致冯星君离开 Oracle 的导火线，是在冯星君头上又加了个大中国区的领导，而且向冯星君提出了更高的指标，冯星君说，这个指标“我做不到”，而且不用再想办法去做到了，“我走”。

冯星君离开 Oracle 推迟了三个月，原因是他一时还舍不下一些利益，但最终他还是没有得到想要得到的。

“我太容易相信人了，这次是我犯过的最大的错误，我不应该被一些许诺所打动。”冯星君自信谁要是骗他一次，就休想再骗他第二次。“我死都不会再上当，但是第一次受骗则可大可小。今后，我一旦决定了的事，哪怕拿再多东西摆在我面前，我都不会被它打动。”

冯星君从 Oracle 出来，许多大公司找过他，但是在最后关头，“我还是没去，因为我觉得那些大公司已经有了固定的做事方法和制度，进去之后只要按照规定操作就行，而且也只能按规定的方法操作。因此，很难发挥个人的长处，况且，人事关系也是我担心的一个问题。”

2. 外企是怎么回事

在外企做了这么多年，冯星君很清楚外企是怎么回事。“外国公司纯粹是从利用价值的角度对待每一个人，有用就赶快用，不能用便马上扔掉。”

在外企做了这么多年，冯星君感悟最深的一点，是在外企要特别注意让总公司安心。“不要看老外表面上一副天真烂漫的样子，其实老外疑心特别重，你要让他每件事情都知道，他才会安心。但是，要让他每件事情都清楚，并不是一件容易的事，因为，这里面有语言的问题，有文化背景和现实社会背景不同的问题；但不管怎样，一旦老外产生了疑问，而你又不能跟他沟通得很好，此时此刻就到了你必须离开的时候。”

在外企做了这么多年，冯星君总结出做外企的经验是：第一，公司里的外国人不能多；第二，回国留学生最好不要进太多。

“尽量将人才本地化，但也不是绝对的。比如财务总监绝对不能用本地人，因为本地人不懂外国公司那一套财务制度和外国那一套财务管理系统，而且财务也兼管着管理；服务总监最好也用外国人，因为在服务意识和态度上目前还要多吸收一些国外的经验；其他人都可以尽量本地化，特别是销售和市场绝对不能让外国人做。”

冯星君不太愿意用回国留学生的理由是，留学生要的薪水很高，比本地人高出特别多。“这

会构成本地人仇恨的心态，这种心态对公司构成的损害是看不见的。但是非常大。”在这一点上冯星君并不绝对地坚持，因为冯星君清楚，回国留学生有他们自身的长处：“既懂得中国国情，又受过国外良好的教育。”所以，他重用了从加拿大回国的檀林。

在外企做了这么多年，冯星君知道该在什么时候从国外引进新的产品和新的概念最容易成功。“Platinum 挖了我两年。两年前，我一直没答应它，因为我觉得那个时候数据库管理市场在中国还没有出现；那个时候用户买数据库，还只是忙着怎样把数据库用上去，根本没有时间考虑对数据库进行管理。现在数据库管理有市场了，因为用户已经觉察到数据库运行过程中会出现很多问题，必须进行有效的管理才能够让数据库更好地运行。在这个前提下，我们只用了10 个月时间就教育、启动了这个市场。”

所以，“做市场能不能成功？第一要看用户对此有没有需求。这个最重要，如果市场根本没有这方面的需要，再费劲也是白搭。”

“第二，必须熟悉这个市场；第三，要舍得在用户身上投入资金、时间和精力。如果用户对IBM 说，数据仓库方面我还是想用 Platinum 的东西，IBM 就不能不来找我！厂商之间的合作是辅助性的，自己的事都忙不过来，谁愿意管别人的事？其实根本就没有什么真合作，全是用户说了算，是用户让几个厂家被迫合在了一起。”

“第四是队伍。我对有才干的人是很尊重的，我不把他们当作下属来对待，我把他们看作朋友。大家一起骑马、潜水、爬山。职业经理要能够做到对公司没有什么感情，对于公司里的人没有什么感情，反正是花钱请人，谁走了都不在乎。但我做不到，我任用的人都是我请来的，都是我一手训练出来的，我对他们有感情。对于有能力的人，我会让他们有很大的权力做事情，让他们觉得做事做得很痛快。对没本事的人、混饭吃的人，我的确很狠。”最后，冯星君炒了两个人，“我前头还是给了他们 10 个月的机会，给他们很多培训，领着他们做事，但他们还是不行，那我就没办法了。”

“现在我这里有一些人是 Sybase 过来的，檀林、辛勤以及一些技术人员，以前都是对着干的，打得一塌糊涂，但公司归公司的事情，朋友之间归朋友，这个我分得比较清楚，我不会因为公司之间老打架就牵扯到个人中去。”冯星君把 Sybase 的人出来帮他叫作“识英雄，重英雄”。

冯星君做 Platinum 才 10 个月，今年他能做到 500 万美元的营业额，10 个月前他从 Platinum 那里得到启动资金才不过 200 万美元。冯星君这种无论做什么，一做就挣钱的本事不能不叫人佩服。对于有些企业说自己暂时没挣钱是因为在为未来进行投资的理论，冯星君说那是商业上的说词：“谁不愿意赚钱，谁愿意亏本。不挣钱是因为花了很多冤枉钱。”

3. 游侠

冯星君是位游侠，能在 Oracle 蹲上八年真是难为他了。在香港长到 19 岁，冯星君就开始了游历生涯。先是在台湾读完大学，然后又到加拿大重读了一次大学，怀里揣着计算机科学和商业计算机两个学位的冯星君，1977 年回到香港没有去找搞计算机的工作，却跑去当了两年监狱督察。直到 1979 年，他才觉得自己应该去做计算机，一做还做得很出色，为东方电脑公司拿下了两百万美元的磁盘阵列单子，惹得 Digital 给他工资翻了五倍挖他去做中国市场。在Digital 做得好好的，1983 年，冯星君移民到了加拿大，在加拿大这三年，冯星君丢了销售行当，为加拿大 Sintal 公司写了三年 COBOL 程序。1986 年，冯星君又回到香港，加入 Computer Vision，来北京做 CAD 生意，让 CV 的 CAD 占到了中国市场 60%以上。1989 年，冯星君转去新加坡，加盟 Oracle，然后，去印尼开辟了印尼 Oracle 业务。

在这些经历中，最让冯星君自豪的是他中学基本没念，就可以读大学。冯星君在香港的时候，根本没有打算要上大学，整个中学只知道打台球，打架，跳舞，稀里糊涂混完中学，考到消防局开救伤车，开了一年，冯星君才感觉到“这样下去死路一条。但是也没办法，学问没有，什么也没有，怎么办？”苦闷之中的冯星君偶尔翻阅报纸，发现台湾有个逢甲大学在香港招生，就填了

表试试看，结果很意外地被录取了。“因为我在文件里把自己写得特别好。”

冯星君进大学的水准把台湾逢甲大学的老师们吓了一大跳。“我连分数都不会算，那里的老师真是不错，他们不排斥，拼命教育我。如果说谁对我影响最大，那么是这所学校对我影响最大。那么多人在帮我，我觉得应该好好念一念，否则让那么多人失望不太好。”

就这样冯星君白天念大学，晚上念中学，把中学的课程都补了回来。台湾逢甲大学是冯星君人生的转折点。

但是，冯星君从台湾辛辛苦苦拿回的学位在香港却不被承认，找工作和中学生没有区别，于是冯星君被迫去加拿大重读了一次大学，到加拿大时冯星君身上就带了 700 元加币，交 500 元学费，剩下 200 元，租房子花 75 元，只剩下 100 多元，急得冯星君赶快去找了个餐馆刷盘子的活先干着。“刷盘子有一个好处，就是不愁吃饭问题。下课就可以跑到餐厅里面吃饭，把餐馆当作半个家。所以，尽管餐馆的报酬比较低，留学生们还都比较愿意在餐馆干。”

冯星君回到香港当督察是为了赌一口气，当年他拿着台湾的学历去做督察的时候，“被人家踢了出来”。所以，这次他要拿着加拿大的学历再去应聘督察。

冯星君在香港关押重犯和死囚的赤柱监狱带领一组人管 400 个犯人。在那里，冯星君学会了在紧要关头不害怕。“对犯人硬不行，有些犯人不怕死，软了他就会欺负你。”

冯星君那个时候是热血青年，希望多为社会做些事情，丝毫不了解监狱里面的黑幕。刚去监狱，他就去碰监狱里的毒品。“我带了两三个人冲上去就抓，一出门就不对劲了，几百个犯人拿着自己做的武器，在门外等着，吓得我从四楼跳到三楼，从三楼跳到二楼。监狱天井的几个楼层之间都有铁丝网，跳下去又被弹上来，撞到墙上，也顾不上许多人，逃命要紧。”在台湾冯星君拿到了可以做跆拳道教练的黑带，从楼上吊下一根绳子，可以来回爬几趟的冯星君，凭着这样好的身手，命是逃掉了，但冯星君没有逃过要检讨“自己的大意与冲动”，因为，“监狱里的毒品肯定和官员有勾结”。

这样一个冯星君，真是难为他在非常讲规矩的外企度过了近半生的工作年华。

【简历】

1950 年 7 月 19 日生于香港。现任 Platinum 中国公司董事总经理。

1969～1972 年，在台湾逢甲大学获计算机科学学士；

1974～1977 年，在加拿大康戈迪亚大学获商业计算机学士；

1972～1973 年，任香港连卡佛百货公司数据输入部主任；

1977～1979 年，任香港赤柱监狱督察官；

1979～1981 年，任香港东方电脑公司业务代表；

1981～1982 年，任 Digital 中国公司业务经理；

1983～1986 年，任加拿大 Sintal 计算机公司程序设计员；

1986～1989 年，任 Computer Vision 中国公司总经理；

1989～1997 年，任 Oracle 中国公司董事总经理。

三十七、3Com 北亚区总经理：吴锡源

业内，网络公司成长的速度最快；业内，网络从业人员跳槽的速度也最快。吴锡源来北京执掌 3Com 帅印不过三年，Cisco、Bay 的中国掌门人却已经连着换了好几任，唯有吴锡源没动，没有离开已经干了 5 年的 3Com。

1．加薪 50％也不跳槽

吴锡源没有离开 3Com，不是因为他不知道跳槽一次薪水会升很多，也不是因为没有人挖

他(他说"几乎每个礼拜都有人来找我"),而是因为他打过拳,懂得要练真功夫必须先扎牢马步。"有些人吃一点苦、受一点委屈、遭一点挫折,就跳槽。在这个公司学十分之一,到那个公司再重新开始学十分之一,这样学到的十个十分之一加起来也不等于一。因为,个人在公司每个阶段所学到的内容都不相同,跳来跳去,所学的可能都是开始的那部分,而不能够深入。""我自己可能不是一个杰出的人,但至少我很扎扎实实。"

因为吴锡源觉得在3Com还可以学到新东西,而且在3Com也符合他现阶段的人生规划,所以吴锡源不会轻言离开。"除非现在,我在3Com再也学不到东西了,我的人生规划发生了变化,我已经下决心走不同的路,我才会离开,就像当年从王安到NCR、AT&T,再到3Com一样。""曾经有一个很有名的外商来找我,薪水给我加50%,给我很多股票,公司也比我现在的公司大,但我没有去。因为我去那个公司,做的还是同样的事情啊!薪水多,但钱再怎么多,都不会嫌多。我不会为20%、30%、50%的加薪而走,我不是那样的人。我才40岁,路还很长啊!"是不是扎实的人自然会想得长远?

吴锡源不跳槽被人说成"笨",跳槽也曾经被人说成"笨"。1993年,吴锡源从AT&T跳到3Com的时候,AT&T当时在台湾有1000多人,是个很大的公司,而且吴锡源在AT&T也做得很好,工作很舒服,而3Com当时在台湾只有3个人。但吴锡源考虑的不是这些,而是未来。"我当时认定IT领域有两个发展方向:一个是网络,一个是工具软件。虽然那时候3Com很小,一年只有4亿美元的生意,但3Com有方向,总裁目光锐利,产品也不错。我想我跟着大潮流走总没有错;第二个原因是,到3Com,我可以当将军,做总管。不想当将军干嘛当兵?"

2. 像直升飞机

吴锡源的扎实不仅仅体现在跳槽与不跳槽上,更体现在他日常身体力行的工作作风上。

吴锡源眼里有实力的人"像直升机","飞高,可以很宏观地看整个市场,拟订策略,做出决策;飞低,可以卷起袖子干活,做什么像什么。"

吴锡源欣赏以色列人打仗指挥官站在最前线,"只有这样才能鼓舞士气,只有这样的队伍才是一支能战斗的队伍。"对于"指挥官躲在防空洞里下达的命令",吴锡源怀疑其正确性,同理,吴锡源也怀疑"整天躲在办公室里"的总经理,能对市场了解多少?吴锡源称自己是一个带着队伍冲锋陷阵的指挥官,打起仗来,他最早阵亡。

吴锡源要做真正有实力的人,既要"飞高",又要"飞低",所以他每天至少要工作12个小时以上,而且星期六还要加班。今年大年初一,吴锡源没有回台湾一家团聚,而是留在北京继续工作,留下工作的原因很简单——春节前,吴锡源一直出差,没有时间总结整理,所以要趁春节这段时间把工作补回来。吴锡源如此卖命地工作,并不感到很累。"假如你热爱你的工作,工作对你来讲,就像休息一样。"

3Com 9点上班,吴锡源每天8点半到单位,比他的员工早到30分钟,他要在9点之前处理完40个E-mail,这样吴锡源对整天工作就有了一个计划和安排,然后,"我就可以找员工去执行,这样才有效率。这是一个10倍速的社会,争的是什么?是速度和主动性。"

"努力才能及格,要优秀,必需用心。"吴锡源对自己如此严格的要求,源自他母亲从小对他的言传身教。

吴锡源母亲今年67岁,不但还继续上班,而且是组长,星期六、星期天有时还要加班,因为工作出色被评为模范员工。"母亲工作不是为了养家糊口,而是因为享受工作。"

"是家庭让我认识到,勤劳是生活的一部分,要对工作负责,而不是对你的老板负责。在马路上,遇到一块石头,我会想到这石头会拌别人的脚,我有责任把它搬掉,而不是回去写一个报告告诉我的老板前面有一块石头,我不是记者。什么是Boy(小孩),什么是Man(成人),区别就在于有没有责任感。一个人有没有责任感,基本上从他的家庭教育产生,成年后,很难培养。这就像一头牛,可以把它拉到河里,但是,没有办法强迫它喝水。"

吴锡源所谓的“卷起袖子干活”，并不是自己一头埋进事务性工作中，事无巨细地做具体的业务，而是花很多时间和心思把自己的理念、自己做事的方法及风格贯彻到每一个员工那里去。“每次我教他们，不是给他们一条鱼，而是教他们怎么钓鱼。”

在吴锡源看来，只有公司基层人员都接受了的战略才可能是公司的战略，因为“是公司最基层的员工在支撑着这个公司，是公司的基层人员在实际干着公司的业务。如果是上有政策下有对策，组织还是不健康，还是没有效率。”

吴锡源13年爬台阶式的Sales（推销）生涯使他坚信，“人的智商之间不会有很大差别，个人要达到目标没有投机取巧的‘捷径’好走，唯有靠扎扎实实，一步一个脚印地努力，才可能成功。”“每个Sales成功的方式都不一样，我是一步一步走的人。我认为，对Sales来说‘诚’和‘勤’最重要。天性懒，做什么事情都很难成功。”

“举例来说，3Com的生意是透过经销商来做的，是经销商在帮我们打天下，很多东西都是经销商在教我们的Ssles怎么去做，所以，如果经销商认为你这个Sales是一个信得过的人，你愿意给他们提供服务，经销商就会信任你，很多信息愿意和你共享，会把你当作铁哥们一样帮。现在社会是‘打群架’的，一定要靠别人帮你‘抬轿子’，才可能成功，Sales靠一个人的能力，成功的可能性比较小。

“让经销商信任你，认为你在帮他，并不需要特别的聪明，也不需要名校毕业，只要‘诚’和‘勤’就够了。一个Sales要让众多经销商都认为，你在帮他，不勤劳是不行的，因为你在做‘一对多’的工作。”

3．读佛经，没有创业的胆识

不管是跳槽还是不跳槽都被人看成“笨”的吴锡源，从来没想到过自己去创业。吴锡源心里明白，不是每个人都可以当老板。创业最需要的是胆识。有了胆识，没有资金，可以想办法融资；没有人可以找人；没有资源可以找资源。“但至少到目前，我还没有走出去创业的胆识。我没有这个雄心，我比较适合在大公司里面帮别人打工。”

作为一名经理人，吴锡源的乐趣在于：看到自己建的队伍在逐渐地壮大起来；看到自己制定的策略在行进的过程中，突破许多障碍，遭受一番挫折，最终获取成功，而且个人在这个过程中也学到了很多东西。

和其他经理人不同，吴锡源认为，一名好的经理人除了要具有好的决策能力、好的执行能力以外，还要有一颗达观的心。“IT领域充满挑战，有高度的压力和做不完的事情，经理人如果心里老是想着不好的结局和负面的事情，就会做不下去。”

“我的办法是读佛经，尽量让自己冷静下来，保持达观。”

达观是不是消极？是不是精神胜利？佛是不是在教人消极？吴锡源认为不是，“佛并没有教人消极，说佛消极是误解。佛是在教人‘无所住而生其心’。竞争的时候，手段必须执着，但心不要执着，心里无所挂，不要太在意，要保持一颗平常的心。尽全力了，不成功就算了。假如昨天晚上，和太太拌嘴。今天早上来上班的时候，就应该把它忘记。心不要‘住’在那里。要学会怎么忘记。有时候，学会忘记比学习新知难。唯有学会记忆才能学会宽容，唯有忘记了，才能无所挂，唯有无挂，才能‘生其心’，使心‘灵活’，心‘灵活’了，就能更好地做下一件事情。

尽管吴锡源嘴里的佛经很玄妙，但粗浅地理解，所谓“无所住而生其心”，无外乎是我们常讲的“忘记过去，振作精神，重新开始”的意思。

吴锡源挂的一副对联是佛经里的一句话：“受尽世上百般气，养就胸中一段春。”“我遇到过许多令我诧异、不解的事，但比我较妥协，我会想对策，而不是躺在那里抱怨。我不喜欢我的手下跑来告诉我，我们的什么单子输掉了。我要的是一个经理，不是一个信使；我不要听抱怨或者报告，我要你拿出你的对策。我们的单子输掉了，你有什么对策把单子抢回来，这才是最重要的。”

佛经还能让吴锡源心安，每天上班之前，吴锡源都要读一遍放在办公桌上的铜铸的一段“心经”。读完之后，吴锡源感觉心就像“水放几个小时，渣滓会沉淀下去，上面比较清澈。”吴锡源把他的“心经”拿给我们看，我们却怎么看也看不懂，更别提看了之后“心如止水”了。

在高度紧张的竞争社会中，宗教的意义可能已经不仅仅是一种信仰，它更多的可能是一剂平衡心理的良药。连邦总裁吴铁对此曾经有过精彩的论述：基督说，人生而有罪，所以信基督的人相信竞争中的不当行为也不算什么，只要能对上帝进行虔诚忏悔就可以了，等心理平衡完以后，回到竞争中，可以再一次地弱肉强食，然后更虔诚地忏悔。”“佛”平衡心理的手段是教你忘记。忘记痛苦，忘记不快，忘记恩怨。佛说，世界本来就是“空”，所以不值得挂牵。

即使每天都读佛经，吴锡源还是有着自己执着的目标。目前，他又把2000年实现营收3个亿的目标提前到了1999年，并认为3Com在中国有资源、有机会达到这个目标，没有理由做不到。网络公司发展很快，机会很多，但吴锡源认为，网络公司不会发展成为像IBM、HP、康柏那样的综合性公司，网络公司的对手不是它们，网络公司未来威胁的是像AT&T那样的电报电话公司。

4. 角色分裂

作为外企的总经理，吴锡源形容自己是双面人。“我的右手边是我的公司，一个讲究效率，讲究计划，很现实的美商；我的左手边，是人情味十足的中国员工。我不能完全像美国人，又不能完全像我的员工。我必须让我的公司感觉到我够专业，很讲效率，真的能够拿成绩出来，我还要让我的员工了解到我仍然是一个中国人，有中国味，很讲人情。”

这两个角色并不是总能够和谐统一在追求完美的吴锡源身上。“有时会角色分裂。前一分钟，我还在和我的员工开会，我的思考逻辑是中国式的，这时，我老板打电话给我，我的老板是英国人，他的思维逻辑完全不一样。我对员工不满意，心里很不高兴，我还要笑嘻嘻地婉转地对他说。老外不是，不和你啰嗦，而且他问的都是数字问题，我必须马上回答，马上解释，这个数字为什么是20，而不是25。”

吴锡源认为自己所扮演的总经理角色，对3Com的贡献有两个：一是保住了3Com在韩国的生意，“本来3Com要关掉韩国的生意，我建议不要关，今天才会有在韩国这么大的生意”；二是在中国3年，“我没有让3Com丢人，3Com现在是中国最大的网络供货商，中国占3Com整个亚太区生意的一半以上。”

【简历】

1960年1月2日生。

1983年毕业于台湾工业技术学院电子工程技术系；

1983～1985年，就职于美国王安电脑公司，任工程师；

1985～1993年，在AT&TGIS台湾分公司工作，历任业务代表、专案经理、资深专案经理、业务经理(负责商业系统部)；

1993年至今，任职于3Com亚洲有限公司，历任台湾地区总经理、韩国地区总经理、大中国地区总经理、北亚地区董事总经理。

三十八、金山公司总裁：求伯君

滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。在CCDOS严援朝、五笔字型王永民、2.13吴晓军、CCED朱崇君相继从前台渐渐隐去的日子里，求伯君却似一棵长青树，不断地为我们演绎出为人传诵的故事与传奇——1994年盘古组件失败，1995年中国第一个游戏软件《中关村启示录》诞生，1996年为继续开发WPS 97卖掉别墅，1997年重铸WPS辉煌。

求伯君十年不倒，原因在于他一直在走着一条和一般程序员不同的路。大多数优秀程序员都选择了自己创业或者合伙创业的道路，而求伯君则一出道就碾转于四通、金山、方正这样的大公司，在这些公司的经历使求伯君具备了大公司的眼界和胸怀。这是求伯君高于同时代程序员的本质原因。

1. 出道

11 年前，促使求伯君走出河北徐水县城的是深圳大学来他们单位实习的一位女学生。和这位女学生谈上恋爱的求伯君，在 1986 年 10 月去了一趟深圳。求伯君把此次深圳之行称为此生逢上的第二次不可错过的机遇。“我突然发现深圳的世界真漂亮，什么都新鲜。在深圳，我第一次听到‘时间就是金钱，效率就是生命’，我喜欢这种快节奏。”百废待兴、热火朝天的深圳对 22 岁的求伯君来说，是那么的有号召力。这种号召力促使求伯君决定立刻从原单位辞职。“单位不让辞职，我也管不上许多了。为了尽快出去，户口、档案全抛在了脑后，不要这些了又怎么样！管他三七二十一，先出去再说。”

去深圳沿途，求伯君在河北涿县和北京的逗留延迟了他去深圳的步伐。在涿县帮助同乡解决计算机打印问题的过程中，求伯君萌生了把原来只有自己能用的 24 点阵打印驱动程序，改进成了一个通用的、支持多种打印机的西山文字打印驱动程序。在同乡的机房里，求伯君用 9 个晚上，沿着原来的思路，全部重写了原来的打印驱动程序。

9 天后，怀揣 8 张西山打印驱动程序软盘的求伯君赶到了北京，打算从那里赶往深圳。求伯君在临行之前，在同学的怂恿下，先去四通把自己的打印驱动程序给他们看了看。四通当时正好在推 OKI8320 打印机，正缺少一个好的驱动程序。这样西山打印驱动程序就以 2000 元、分 10 个月付清的价格卖给了四通，而“四通 500 百元一套，卖了好几百套”。

感觉到求伯君是个人才，四通开始挽留求伯君，“来我们这里干吧，明年成立深圳四通，一定调你过去。”就这样求伯君留在了四通，他是四通招收的第一个在北京没有住房的外地员工，四通为他在颐宾楼租了一个床位。

在四通，求伯君结识了他成长过程中对他影响最大的人——香港金山老板老旋龙。

当时张旋龙正在和四通合作推 SUPER 机，一批机器的 BIOS 有问题，启动不起来，求伯君花了一个晚上就把它改好了。“这个问题香港都解决不了。从此，张旋龙开始挖我。”

深圳四通成立，北京四通不同意放求伯君，而求伯君建议在 PC 上做和 MS2401 类似的文字处理软件的计划又被否决了。于是，求伯君就给当时的四通总裁万润南写了一封辞职信，万润南很快批示：“公司初创，人才难得，建议沈国钧与王玉钤协商调深圳。”

求伯君终于来到了向往已久的深圳了，刚到深圳时，四通让他负责公司的一个经营部。与他对口做生意的，恰巧是张旋龙的弟弟张小龙。即使同好朋友做生意，求伯君也赚不了钱。若干年后，求伯君和张小龙闲聊中提到那段商人生涯，张小龙透露那些生意他赚了多少多少。求伯君大笑，“难怪我赚不到钱，钱都被你赚去了。”

让求伯君经商，犹如缘木求鱼，而给他一个环境，让他潜心开发软件，则是如鱼得水。正在这时，香港金山公司答应提供条件让他专心致志地开发 WPS。“不用优薪高职，这已足够了。”

求伯君决定大干了，他目标很明确，做一张汉卡装字库，写一个字处理系统，能够取代 WordStar，这个目标就是后来的 WPS。为了实现这个目标，从 1988 年 5 月到 1989 年 9 月，求伯君把自己关在张旋龙为他在深圳包的一个房间里，只要是醒着，就不停地写。什么时候困了，就睡一会儿，饿了就吃方便面。在这样的一年零四个月中，求伯君生了三次病，第一次肝炎，第二次肝炎复发，第三次又复发，每次住院一个月到两个月。第二次肝炎复发正是软件开发最紧要的关头，求伯君把电脑搬到病房里继续写。

开发之苦不是病魔缠身，不是身心憔悴，而是孤独。“有了难题，不知道问谁，解决了难题，也没人分享喜悦。”求伯君在这孤独中，写下了十几万行的 WPS，在写完最后一行程序的时候，

求伯君没有任何感觉,“任何一个产品,做成功以后,不会有什么感想,所谓感想都是后来总结出来的。”

作为作者的求伯君麻木了,而还在上大学的雷军一看到 WPS 就感到震惊,“我不相信中国还会有这么好的软件,当时觉得这个软件一定是在香港做的。”

WPS 没有做广告,也没有去评什么奖,仅仅凭着口碑,就火了起来。求伯君对原因的解释很朴素——“市场上奇缺这种东西。后来的王码 480、巨人 6402 都是 WPS 的模仿之作。”雷军的解释是,“WPS 定位很准,就是字处理,不是排版。那时候,搞一个排版太复杂了,用户根本接受不了。”

2. 十年不倒

WPS 开始挣钱了,每年 3 万多套,每套批发价 2200 多元。“但这是公司赚钱,对我来说,没赚什么钱,我只是一个打工的。开发之初,既没和公司谈提成,也没和公司谈股份,什么都没有。是老板好,给了我一点奖金。”

“如果从开始就想着怎样赚钱,我也不会有今天。事业和金钱无关。当你全身心投入开发的时候,不给你钱你也要干。开发时,根本没有心思考虑报酬。只有先成就了事业,才有资格谈报酬。”

一路高唱凯歌的 WPS,在 1993 年,遇到了 Word 的挑战。求伯君主动迎接挑战,做了一个类似于 Office 套件产品,叫作盘古组件,里面有 WPS、电子表和字典。

求伯君今天把盘古组件失利的原因归纳为四点:一、盘古力量分散,没有发挥 WPS 当时在字处理领域的领先优势;二、没有沿用 WPS 这个很有号召力的名称;三、盘古自身不够完善,没有做到“所见即所得”,完全是 DOS 版的照搬;四、刚刚独立的珠海金山公司没有销售经验。“我们本来只是一个开发部,盘古出来,销售、宣传、策划,什么都要自己做,一时应付不过来。”

盘古是香港金山被方正合并后,求伯君脱离方正,自己独立自主做的第一个软件。很不幸,它赔掉了张旋龙给求伯君的“奖金”。

是否还要做下去?“不做又做什么去呢?WPS 里面有我的感情。感情用事,当然不理智,但很多决策,在理智状态下,就做不出来了。很理智的人不会创造什么奇迹。”

盘古失败的时候,有人劝求伯君利用已有的名气,搞系统集成,做一些项目。“你名气大,拉项目相对容易。”但求伯君坚持 WPS 不能放弃。

1995 年,微软挖廖恒毅之前,先向求伯君抛出了绣球。求伯君拒绝的原因是:“第一,微软的态度比较傲气,给我的感觉是,要仰起头才能看到他们,他们语重心长地对我说,‘好好干,到我们这里有前途。’使我难以接受;第二,好多朋友劝我,你这杆大旗可不能倒。”

支撑求伯君做下去的原因是,他坚信“Word 能够做到的事情,我也能做到。”

让求伯君没想到的是,WPS97 的开发时间会拖这么长,“Windows 有很多新东西,我们还没有熟悉过来,微软又升级了。很多技术资料,也很难找到。微软掌握着 Windows,而我们什么都要靠自己从头做起,这导致了 WPS97 难产。如果 WPS97 能在 1995 年推出,直接和 Word6.0 竞争,Word6.0 肯定没戏。”

时间拖久了,资金和信心都会成问题。“做到 1996 年下半年,是最困难的时候,资金开始紧张,信心也不足了,前途感觉到比较渺茫。当时,我们猛宣传游戏软件,试探另外的市场,但我们估计到了游戏赚不了什么钱。现在,我仍然觉得做游戏不赚钱。国外游戏赚钱,因为它的主要市场在国外,在国内没有什么投入,所以可以赚钱。我们还试探了别的市场,只是没有成功,没有说而已。”1996 年,苦闷的求伯君没有像 1989 年在深圳旅馆里那样孤独,他找到了一个发泄情感的地方——BBS,他一天给战友写 300 多封信。“互相之间打气很重要,我为手下打气,也为自己打气。”

“我们一直没有大的收入，游戏是杯水车薪。那时候，用 WPS 这个项目去吸引资金，谁都不会有信心。”此时此刻，求伯君对 WPS 的一往情深起了关键作用，正是在这种感情的驱使下，求伯君觉得自己再住别墅是一种浪费，200 万元把别墅卖了，使 WPS97 开发维持了下去。正是这种感情驱使求伯君带领开发组四年如一日，每天工作 12 个小时，每年工作 365 天，从来都没有停过。“Word 可以由 200 多人做，我们只有不到 10 个人，没有办法，只有比别人多付好几倍的劳动和汗水。”

WPS97 推出仅两个多月，就销出了一万三千套，这样好的势头连求伯君也始料未及。“WPS97 确实有很多民族特色的地方。另外，WPS97 小巧简单，Word 那么庞大，对非计算机专业人员来说太难了。我不反对你用 Word，但也请你试一下 WPS97。”

“WPS97 为市场所接受，另外一个重要原因是 WPS 有着 2000 万的用户基础，WPS 原来的每一个功能键都是它的财富，F8 是模拟显示，你就用不着费事用鼠标。2000 万的用户基础，不仅仅是一个用户习惯的优势，也是一种感情优势，很多用户来信说，‘我就是靠 WPS 起来的，对它也有一种感情；我学电脑就是从 WPS 开始的，我的毕业论文就是用 WPS 打的；我的老婆就是我在培训 WPS 的过程中认识的。’等等。”

现在，求伯君的目标像他当年写 WPS1.0 时一样明确——市场份额超过 Word，求伯君知道实现这个目标会很艰苦：“我们和微软的竞争是在局部的中国市场的竞争，它在中国市场不赚钱也无所谓，而对我们来说，一定要赚钱，不赚钱就活不下去。”

3. 中国第一程序员

在中国，程序比求伯君写得好的，应该说有的是，但我们还是愿意把求伯君看作是中国第一程序员。因为：

第一，作为一个程序员，谁也没有求伯君影响大。在中国知道求伯君名字的人，可能比知道盖茨名字的人还多。以至于中央电视台《东方时空》要在盖茨来中国的当天把求伯君请去，“面对面”地谈民族软件以及 WPS97 如何抗击 Word。在很多人眼里，求伯君是民族软件的一种象征。

第二，WPS 是中国迄今用户量最大的软件之一。只要你用电脑超过 3 年以上，你几乎没有可能没用过 WPS。

求伯君自己认为：程序之间，没有什么好比的，殊途同归，各种功能最后大家都能实现。成者为王。“程序有两种风格，一种写得规范，大家都看得懂；一种不规范，短小精悍，几条指令就能完成一个应用，讲究速度。”求伯君认为自己属于后一种。

在求伯君看来，优秀的程序员至少要具有以下品性：第一，要能吃苦。熬夜，加班，吃方便面是一种苦；另一种苦是，在中国做程序员工资不会很高，“没法高，高了养不起。”第二，要有天赋。“在中国，有天赋的程序员很多。”第三，是信念。“失败时要能坚持。像我就写了很多失败的软件。”第四，要爱这一行。“不给钱都愿意写。”第五，是团结。“现在程序都很庞大，以光盘为单位。没有合作精神，一个人做不出什么好软件。我们当时单枪匹马可以成英雄，现在已经不行了。”第六，要逢上机遇。“我是赶上了电脑刚进入中国，一切都是空白的机会。”

对照这几条，求伯君是怎样修炼成中国第一程序员的？

求伯君高考数学成绩满分，所以班主任给他报了国防科技大学的系统工程与数学系。1980 年，只招系统工程专业，系统工程要大量地使用电脑，求伯君从此和电脑结下了不解之缘。求伯君把这个高考志愿称为他之所以有今天的第一个不可错过的机遇。

求伯君一接触计算机就表现出了在这方面的天赋。1983 年，求伯君为国防科技大学图书馆做了一个借还书管理系统。这个系统由一台 Honeywell 一 DPS6 小型机和几十个终端组成。从设计到开发，求伯君一个人利用两三个月的业余时间就完成了。一家全国性的报纸刊登了“一个学生求伯君研制成功国防科大图书馆管理系统”的新闻。但求伯君没有记住那是一份什

么报纸，“当时没有去在意这件事情”。

图书馆程序是求伯君写的第一个能用的程序，这个程序让求伯君挣了40多块钱。

1986年，求伯君开始研究当时的汉字系统CCDOS，把它的缺点找出来，用Debug做一些小改动。那时候，CCDOS拼音输入法输入一个字母，显示一行待选汉字，连续输入拼音时，必须等上一行完了，才显示下一行，速度极慢。求伯君对CCDOS的第一个改动是：连续输入拼音时，第一个拼音字母对应的待选汉字即使没有显示完，如果这时接收到了下一拼音字母，上一屏待选字行将不再显示。

这是求伯君第一次深入地接触PC，对CCDOS的分析为他以后写WPS的低层SPDOS奠定了基础。

自身是程序员的求伯君认为程序员最难管，他的经验之谈是：销售人员，给点高工资，多给些奖金，一切都比较好办。对程序员不仅仅是钱的问题。第一，你要尊重人家，知识分子都有一种“臭脾气”；第二，要给程序员一个能够发挥的环境。不能卡得太死。开发程序，属于创造，你不能强迫人家一定要在多少天内完成。写程序和写文章一样，思路打开了，一天都用不了；没有灵感，一个月也不一定能写出来。“我们在摸索一些经验，不能照搬国外的，因为国外可以利用先进的软件工程方法，一个产品投入几百人。而我们不行，投不起，经常是一个人做几个人的活，有的东西没有办法，只有精简。”

求伯君有资格谈程序员管理，因为珠海金山的程序员队伍比较稳定，做WPS97的核心人员，四年下来，没有动过。

盗版是对程序员的抢劫。求伯君认为，对中国软件发展影响最大的就是盗版。“我们国家对信息产业制订了很多优惠政策，但这些对软件企业无关痛痒。只要盗版问题解决了，其他所有的问题都不成问题了。WPS卖1套正版有10套盗版。假设10套里面，少盗1套，1比10变成2比9，对盗版来说，少了1套，对我来说，则是收入增长了一倍。我如果有了一倍的增长，根本不需要免什么税。”

【简历】

1964年11月26日出生于浙江新昌县。

1984年，毕业于中国人民解放军国防科技大学，后分配到河北省徐水县石油部物探局的一个仪器厂；

1986年，从仪器厂辞职，加盟北京四通公司，1987年，调深圳四通公司；

1988年，加入香港金山公司在深圳从事软件开发；

1989年转到珠海，开发成功国内第一套文字处理软件WPS；

1994年，在珠海独立成立珠海金山电脑公司，自任董事长兼总经理。

三十九、江民公司总经理：王江民

不可思议谓之传奇，KV300作者王江民初中毕业，却拥有包括国家级科研成果在内的各种创造发明20多项；38岁开始学习计算机，两三年之内成为中国最出色的反病毒专家之一；45岁只身一人独闯中关村办公司，产品很快占据反病毒市场的80%以上，没学过市场营销，却使KV系列反病毒软件正版用户接近100万，创中国正版软件销售量之最。

都说个人英雄的时代已经成为过去，都说中关村不再相信传奇，传奇已为资本运营所代替，但王江民的传奇就发生在现在，就发生在我们身边，而且还在继续。

无论这个时代多么地依赖和提倡集体协作，但个性的张扬永远不会泯灭，永远让人激动不已，因为它代表着个人存在的价值和意义。

王江民的意义更在于，每一个想在中关村追求成功和传奇的人都会在他身上看到自己的希望和信心，因为王江民各方面的起点都非常之低，低到在外人看来凭着王江民的外在条件，他根本就没有任何成功的可能性。

1．不幸的童年

在王江民记事的开始，他的腿就“已经完了”。王江民腿部的残疾是3岁时小儿麻痹症留下的后遗症。“我只知道自己下不了楼，一下楼，就从楼顶滚到了楼梯口。”下不了楼，王江民每天只能守在窗口，看大街上熙熙攘攘的人群，寂寞时候，拿一张小纸条，一撕两半，将身子探出窗外，一捻，往楼下“放转转”。

王江民上小学一年级的时候，那条不方便的腿又被人骑自行车压断了一次；他站在小桥上看河里的鱼，被过路人一碰，就一头栽到水里去了；在烟台海边的礁石上钓鱼，涨潮了，回不到岸上，只会潜水不会抬头游泳的王江民，一个猛子扎进海水里，虽然饱尝了苦涩的海水，从此也学会了抬头游泳；腿不方便，可王江民偏偏喜欢爬高山；腿不灵，王江民偏要学骑自行车，结果摔得鼻青脸肿，眼冒金花，但结果他还是学会骑自行车；王江民小学四年级时就学会了熬夜，熬出了双波段八个晶体管的收音机、无线电收发机以及电唱机。

对于身体的残疾，王江民只是“有感觉但不痛苦”，让王江民感到痛苦的是初中毕业后，没有工厂愿意要他。“找了很多单位，不要工资白干，人家都不愿意接收。我觉得我被社会抛弃了。”孤独的王江民一边为自己的腿暗自伤心，一边在家里自学了一年针灸，试图医治自己的腿。这期间一个接骨医生曾经想收王江民为徒，但看到王江民身单力薄，没有足够的力量去摁住病人的腿脚，就不提这事了。

2．全国首批105个新长征突击手标兵之一

到1971年，终于有一家街道工厂愿意接收王江民。王江民很争气，一两年后就成为该厂的技术骨干，三年之后，王江民上了职工业余大学，等王江民成为工厂里的生产负责人，除了支部书记就数他最大的时候，再想去参加高考，厂里面就不放他了。王江民因此丧失了1977年通过恢复高考改变命运的机会。

王江民是革新能手。直到现在王江民还承认最精通的仍然是机电，“干机电就像我现在杀病毒一样非常轻松。”但王江民也因此被“文革”中的工作组定为“只低头拉车，不抬头看路，只专不红，不能重用，不能当领导”的典型。王江民丧失了向仕途发展的机会。

1979年，因为在激光产品方面获得多项国内外先进水平的科研成果，王江民被评选为全国105个新长征突击手标兵之一。不管曾经失去了多少，最终能成为全国一百零五分之一，王江民认为自己的努力值了。

3．38岁开始学计算机

1988年，王江民接触计算机开始于工控。王江民意识到要搞光机电自动化，必须依靠计算机来控制，不学计算机肯定会落后。“我38岁开始学计算机，没有感觉我老了，没有感觉我不行，只感到我的英语基础不好。再说，计算机是实践性非常强的学科。我搞计算机是用计算机，不是学计算机。”

仅仅只是在上班的时候摆弄计算机，王江民感觉不过瘾，1989年，王江民花1000多元自己买了一台中华学习机，第二年又买了一台8088PC机。王江民首先学的是BASIC语言。当时，王江民的孩子正上小学一年级，王江民就琢磨着怎样用计算机教育孩子，就这样王江民编出了中国第一套按照教学大纲进度要求，成体系的一二年级数学、语文教学软件。这个软件在《电脑报》交流，被评为第二名，第一名是WPS磁盘版。《电脑报》每“交流”出一套王江民的教学软件，就给王江民25元，三个月后，王江民收到了800多元钱。王江民从一开始就是在用计算机，而不是在学计算机。

三年级以上的教学软件，王江民没再开发，因为此时他已把目光投向了杀病毒。

4. 反病毒公告

1989 年,国内首次报道界定了病毒。在此之前,王江民就发现了小球和石头病毒,“只是那时候,还没有人指出那是病毒。”

王江民的工作是开发工控软件,但用户的机器因为感染病毒不能正常工作,用户就认为是王江民开发的软件不好用。“这种情况逼着我必须解决病毒问题。”

王江民先是用 Debug 手工杀病毒,跟着是写一段程序杀一种病毒,王江民第一次编程序杀的病毒是 1741 病毒。王江民有一个很好的习惯,就是杀一种病毒就在报刊上发表一篇文章,公布这段杀病毒的程序。后来,王江民觉得这些各自独立的杀病毒程序用起来很麻烦,就把 6 个杀不同病毒的程序集成到了一起,命名为 KV6,后来发展到 KV8、KV12、KV18、KV20。

王江民第一次参加计算机学术交流会时,有人讲,中国软件编程人员开发水平怎么怎么低,连一个计算机病毒都编不出来,遇到的都是外国人编出来的病毒。两年之后,中国人编的病毒出来了,而且非常厉害,不像当时外国病毒那样大多是搞恶作剧,而是直正破坏数据。王江民第二次参加计算机学术交流会,一些专家们的论调改成了“计算机病毒现在越来越厉害了,研究计算机反病毒不能随随便便研究,研究反病毒软件,最后总要卖,如果卖,难免要出现前面放病毒、后面卖软件的恶性循环”云云。王江民不同意这种狭隘的言论,“无论是国外还是国内,都不可能发生反病毒的人编病毒的事情,从心理学上不可能,从法律上讲是犯罪行为,而且能够杀病毒也不见得就能编病毒,编病毒要考虑到方方面面的问题,比反病毒要复杂得多。”

1992 年前后,市面上开始流行防病毒卡,各种防病毒卡多达五六十种。王江民认为,“防病毒卡能让病毒吃一个闭门羹,但病毒进不去这台机器,通过软盘会带到别的机器上,装防毒卡的机器毕竟是少数,所以,防病毒卡越防市场越火。”王江民坚持走杀病毒的路。就在这个时候,王江民收到了武汉大学篮球教研室寄给他的变形病毒样本,这是王江民第一次遇到,也是在中国第一个出现的变形病毒。用传统的杀病毒方法,王江民想了一周也不知道该怎么下手,最后王江民想到了“广谱过滤法查毒”,结合后来又掌握的几个变形病毒样本,王江民在理论上归纳出了变形病毒的特性,开创了独特的“广谱过滤法”,这篇论文在全国计算机专业学术交流会上获得优秀论文奖。

拥有了先进的理论基础,王江民决心把自己的反病毒软件商品化。但等到王江民真正要把产品商品化的时候,他才意识到,自己的杀病毒软件同样会和其它杀病毒软件一样,遇到对病毒反应滞后的问题。“KV 在烟台大受欢迎是因为我就在烟台,因此,我比其它反病毒软件反应及时,但如果在别处,KV 会同其它反病毒软件一样严重滞后于病毒。”

怎么办?王江民联想到了外地用户遇到新病毒,自己打电话、发传真,告诉用户反病毒广谱特征码,查杀病毒的方法。“能不能在报纸上一个星期公布一次新病毒特征码,让用户自己升级?”王江民将自己的想法连同开放式、可扩充的 KV100 软件一起寄给了《软件报》,并为它起了个非常鲜明的名字“超级巡警”,以示高效广谱的查毒特性。《软件报》认为这是一个很好的想法,在 1994 年 7 月 15 日首次发布了《反病毒公告》。KV100 在《软件报》上一炮打响,王江民快速杀病毒网的理想初步实现。“在没有 Internet 和光盘传播的时候,报纸的反病毒公告发挥了绝对的作用。有不少单位的领导要求计算机管理员把每一期的报纸都剪下来,把新病毒特征码加进去。”

5. 聚散离合

手里有了一个好软件怎样把它卖出去?仅靠自己的力量肯定不够,王江民开始跑中关村,寻求转让对象。第一个识货的是天博公司的李鸿业,但他拿不出王江民开的 2 万元转让费,于是李鸿业就把王江民介绍给了鲍岳桥。当时鲍岳桥很想找一个杀毒软件捆绑到 UCDOS3.0 里面,因为用户的汉字系统染上了病毒,老说汉字系统不好。王江民和当时负责 UCDOS 的宋明华谈,宋明华大方地说:不要说 2 万元转让费,5 万元也没问题。但宋明华不同意软件上署名

UC—TB(天博)—KV,只同意署名 UC—KV,宋明华问王江民对此有什么意见?“我比较尊重第一个和我接触的人,我说我希望把李经理的公司也带上去。宋明华就不跟我谈了。”“现在来说,多亏希望公司当时没有接受,如果接受了,我就没有今天了。”

从希望出来,李鸿业对王江民说:“既然没有人愿意接受,我就给你代销吧。”第一次王江民给李鸿业留了 5 套 KV100,第二次王江民留了 10 套,一个星期以后,李鸿业给回到烟台的王江民打电话:“再寄 20 套过来。”卖 KV100 尝到了甜头,李鸿业对王江民讲:“干脆转让给我吧。不过我没有那么多钱,我先给你一万行吗?”王江民把加密程序给了李鸿业,李鸿业从此卖 KV100,只要付给王江民 3%的提成就可以了。

王江民转让 KV100 的时候说得很清楚,20 万是独家许可,5 万是地区许可,2 万是普通许可,普通许可就是想转让多少家就转让多少家。看到天博卖 KV100 很赚钱,得力公司跟着代销了 KV100。天汇也想代销,因为是和当时销量很大的天汇汉字系统捆绑,王江民要价 3 万。天汇认为,别人都是 2 万,为什么天汇代销就要 3 万,一气之下不代销了。这之后,王江民又在广州和西安分别各转让一家。“加上我在烟台,KV100 在全国东西南北全面铺开了市场。”

王江民第一次通过朋友介绍和华星公司接触,华星开始并没有意识到 KV100 的价值,是国外某大公司在中国的分公司 20 多台微机染毒瘫痪事件让华星公司认识了 KV100 和王江民的价值。

20 多台微机染毒瘫痪,硬盘启动不了,几个亿的合同在机器里面打印不出来,该公司急得四处找人杀毒,找国外反病毒软件清病毒,都没有解决问题。没法子,该公司召集外围技术支持的计算机公司开了一个会议,承诺谁帮助解决了这次问题,以后的硬件就从谁那儿买。这样作为该公司硬件供应商之一的华星公司打长途电话找到了王江民。

王江民从烟台来到北京某外国大公司时,正碰上该公司花 3 万美元请来的美国专家查解病毒。王江民在休息厅等了一个多小时,最后听到外面的美国专家一个劲儿地说:“NO! NO! Format! Format!”轮到王江民试试了,当时的气氛很紧张,王江民对机器进行的每一个操作都被身旁站着的记录员记录在案。王江民很快判定机器感染的病毒是火炬病毒,这个病毒发作只抹去硬盘分区表,不破坏数据。10 分钟,王江民让病毒已经发作的机器,重新启动了起来,20 多分钟,王江民指导该公司的人把 20 多台机器上的病毒全部清除干净。该公司当场留下了 20 套 KV100。华星开始接受转让,销售 KV100。

KV100 转让的家数多了,市场体系自然会乱。因为大家都有加密程序,都可以无限制地制作商品盘,为了抢占市场,必定会竞相压低价格,争夺客户。“协议规定大家不准互相抢客户,都去创建新客户。但我给连邦供货 70 元一套,从我这拿到版权的公司以 50 元一套的价格向连邦批发。”这样一来,KV100 的批发价格就从 80、70、60、50 元一路跌了下来,而且,这时“为了不付 3%的提成,市场上出现了假包装。”

“技术需要进步,市场需要整顿,但用 KV100 整顿不了市场。因为加密程序全给了他们。”王江民通过用 KV100 技术升级到 KV200 的方法整顿了市场,因为当初谈转让的时候,协议就清楚地写明了只限于某个版本,所以,王江民始终掌握着主动权,这是王江民的高明之处。

为了避免 KV200 的市场混乱,王江民决定只转让华星一家,原来代销 KV100 的公司,可以优惠价格从华星进货。协议规定:由王江民统一发放激光防伪,统一市场,统一价格,每个激光防伪 10 元,各代理的批发价不得低于 90 元。“谁也不许压低价格,低了之后,协议规定可用任何方法制裁。”

但到后来,王江民发现了假防伪。“我是在做技术咨询中发现的假防伪,等我发现假防伪的时候,假防伪已经做了 3 个多月了。”尽管,王江民面对合作方的背信弃义内心很难过,“他们靠 KV200 赚大钱了,连个小小的提成费都不想给我!”但是为了 KV 这块牌子不倒,为了顾全大局,王江民找到当事人,单独对他说:“只要你承认你做的事,以后不再做了,我们还能合作下

去。"这次谈判之后，王江民每个月收到的防伪提成，从 2 万元长到了 5 万元。

尽管如此，王江民心里清楚，这种方法不可能彻底杜绝假防伪的问题，为了捍卫自己的权益，王江民又一次用升级的办法争取了主动。等硬盘分区表修复技术成熟后，王江民把 KV200 升级到了 KV300。被 KV100、KV200 市场混乱搅得头昏脑胀的王江民，决定干脆一些，KV300 一次性出售版权 120 万元，前 80 万一次付清，后 40 万卖了再付。"我不想像以前那样一点一点提成了，免得合作方作弊。"

6. 将命运掌握在自己手中

从 KV100、KV200 发展到 KV300，并不是一帆风顺，但王江民都挺了过来。一个重要的原因就是他手中始终掌握着软件的版权和主动权。不管王江民当初有没有意识到，从一开始他就是在自我创业，从一开始他就是在为自己打工，就是在创 KV 的品牌。"我是自由撰稿人，不是哪家报社的记者。我掌握着版权，谁犯了错误，我都可以加以纠正。即使是最后卖 KV300 版权也只是卖了一年的许可权。"

但是，在 1996 年的中关村，没有哪个软件一年的版权能卖到 100 万的，所以，王江民开出的 120 万，没有人愿意接受。但王江民觉得自己的软件值这么多钱，"我知道我发出去了多少 KV200 的激光防伪。"王江民决定停薪留职，亲自出山。王江民从 KV100、KV200 中挣的钱总共不到 50 万，这些钱对于办公司而言，只够打底用。

后来 KV300 取得了极大的商业成功，有人说，王江民捡了个便宜，是华星们把 KV 这品牌炒红了，王江民在后面收钱。但是当初王江民要卖 KV300 版权的时候，为什么没有人愿意买呢？后来被"炒"的反病毒软件也不少，但又有哪一个成了气候呢？王江民说："自己是被逼着挣钱。"王江民不相信几个经销商就能左右一切，他后来在清华大学演讲时说："你们只要下苦功夫，开发出一些新东西，中关村这个环境，我的体会是，是个东西就能卖，是个好东西就会抢着卖。海淀区注册登记的高科技企业 1100 多家，加上柜台商不知道有几万个。这些经销商每天都要进货，每天都要吃饭，都要卖东西才能维持生存。我刚到中关村，不熟悉行情，中关村有经销商压制我，逼迫我，要挟我，要我给他们一个好价钱，但后来，你不卖，有人卖，新的经销商都起来了，因为市场需要这个产品。"

王江民来到北京的第一周就挣到了 150 万。王江民制定了一个很好的价格策略，他很清楚中关村喜欢"拼货"（多家经销商联手加大进货数额，求一个好的批发价格），所以把 5000 套的批发价定得很诱人。这样两个"拼货"的单子下来，定货就上了 100 万，再加上连邦的单子，三个合同就订了 150 万的货。"没想到这样火，我原来想能挣个一两百万就不错了。"

7. KV 靠什么

有人把 KV 的成功归功于反病毒公告的宣传作用，王江民认为，这种解释言不及意："后来可扩充的反病毒软件不止我一个，去年软交会一下冒出来十几个杀毒软件，大约有一半以上兼容 KV 病毒特征库，但最后谁起来了？有了 Internet 和光盘之后，我们就较少在报刊上公布反病毒公告了，但 KV300 依然旺销，仍然把 KV300 的成功归于反病毒公告，在时间上总说不过去了吧。"

还有人把 KV 的成功归功于竞争对手犯了错误。如果说竞争对手犯的错误对王江民来说是一个机遇，那么王江民告诉你："机遇都在空中飘着，到处都是，关键是你有没有本事抓住它。"

王江民认为，KV 能够成功的基础是"产品的技术含量和产品的定位"。"杀毒不能靠'炒作'，而是要看是不是真正能为用户解决问题。我们不是站在战术基础上，而是站在战略的高度上，想方设法在中国建立一个基础广泛而又非常有效的反病毒网络。我们竞争对手一会儿这个上来了，一会儿那个下去了，全在那儿拼广告，消耗实力，浪费资金，而我们则按照既定的方案行进，不为它们所动。"

“长期稳定地发展对江民公司至关重要，因为现在的用户已经从原来选产品和技术，逐渐改变为选公司，用户现在根本不敢去买明天或许就不存在的公司的产品。”

“快速反病毒网和服务网这两个工程才是我们最大的财富，拥有这两个工程，我们就能快速杀毒，解决问题，我们就拥有用户，拥有中国杀病毒的80%以上的市场。我不会在具体细节上，钻进牛角尖不出来，比如，杀毒种类KV300不是最多的，但KV杀中国病毒总是最实用的，而且KV的广谱杀病毒理论基础也非常先进，更为先进的‘神经网络系统’也即将加入KV300之中。”

在宣传上，“我们绝不说同行不好，我们怕让用户产生逆反心理。我们的产品做到哪一步，就说到哪一步，说到而做不到，口碑就会不好了，我们最怕让用户失望。”王江民平时无论多忙，都会抽出时间撰写反病毒文章。他说，这样做是为了创造一个KV的品牌的小文化，做到提到。杀病毒不能不提到KV品牌。王江民表示，等他腾出时间，会总结自己多年来的反病毒经验，写一本书。

8. 与病毒作斗争

王江民是反病毒专家，但他承认反病毒专家没有病毒作者的水平高。“编病毒的人多，反病毒的人少，几个反病毒专家的思想怎么能够和数不胜数的编病毒人的思想相比。另外，编病毒在暗处，反病毒在明处，所以，我们不可能超越他们，也无法知道他们正在琢磨什么怪招法。”

但只要是病毒编出来，王江民就有决心“把它消灭掉”。“我从不傲视同行，但我傲视病毒。外国有些反病毒软件常常查出来某种病毒，但告诉你无解，建议把文件删掉算了。但只要是我遇到的病毒，我就非要杀了它不可。”

王江民反病毒，写病毒的人也在想方设法对付王江民。合肥1号病毒作者1996年10月3号将KV300解密后，把合肥1号嵌入到KV300之中，然后把带有合肥1号病毒的KV300解密放到BBS上传播。病毒在1997年1月1号发作后，合肥1号病毒作者马上就在网上大肆宣传KV300中藏有病毒。王江民很快把合肥1号病毒杀了，合肥1号作者马上又在网上跳出来说：“为什么只有王江民能杀这个病毒，而别人杀不了？是因为王江民自己编了这个病毒，这个病毒应该叫KV300病毒。”他一边叫嚷，一边又炮制出了合肥2号病毒，但这两个病毒都没有得到大规模传播就让王江民的快速反病毒网消灭了。

王江民说，他迄今遇到的最难解，最厉害的Joke病毒也首先出现在安徽。“它有无数次变形，把加密学上的加密手段都用上了。我头疼了三天多，才把它杀了，用的是破解密码的方法。”

往王江民身上泼脏水的还有上海1号病毒。上海1号一出来，KV300上海技术中心马上就收集到了该病毒的样本。王江民立刻就把它杀了。紧接着上海2号出现，上海2号把病毒发作的显示信息改成了KV300C，但上海2号病毒还没有离开上海市又被王江民消灭了。1997年2月，出现了上海3号病毒，这个病毒干脆把病毒发作信息写作王江民的拼音字母“Wangjiangmin”。“三个病毒我归纳了一下，也就这个水平和思想状态，我出一组反上海病毒的广谱代码，这之后再没有出现上海4号病毒，因为这个病毒的作者写的病毒格式再怎么改也逃不出我的那一串广谱查毒代码。”

王江民回烟台老家，给当地办的软件展销会捧场，烟台证券公司把求救的电话打到了展销会上，告之证券公司的系统全部瘫痪，当时正值股票起伏的时候，股民急得要闹事。但软件展销会刚开始，王江民一时走不开，证券公司的人实在是急了，派了几个人到软件展销会上问谁是王江民，然后连拖带拽把王江民塞进汽车，拉到了证券公司。证券公司一百多台机器感染的是1150夜贼病毒，Windows95启动不了。王江民用半个多小时将联网的一百多台机器上的病毒全部清除干净。中午吃饭的时候，证券公司的经理对王江民说：“你是个实在人，如果你先讲条件，开口要两万元，我也得老老实实赶紧给你，因为我今天弄不好设备的话，要损失的不止十多万，还有我在股民中的信誉。我们想聘请您作为特别安全顾问！”

对付不同的病毒,王江民采用不同的方法。新 DIR 病毒由于是针对 450 兆以内的硬盘编写的,对于超过 450 兆的硬盘,该病毒算法有错误,如果用普通杀病毒方法,很容易出错。王江民针对该病毒潜藏在内存中的“反串”功能(即为迷惑用户自动解除病毒,然后再传染的特性),先在内存中取消新 DIR 病毒的感染功能,然后去查病毒,新 DIR 病毒发现有查毒操作,立刻自己解毒,把硬盘恢复成原来没有染毒的样子,“我在后面查,它就在前面自己解除自己。等它把硬盘完全恢复了过来,它也就被彻底清除了,因为我事前已经切断了它的传染功能,当它想再度传染的时候,已经不能得逞了。”王江民管这叫做“掉转枪口,以毒攻毒。”

王江民反宏病毒的过程是:“1996 年 10 月份,用户第一次把宏病毒寄给我,11 月 13 日,我收到几个反映宏病毒的电话,12 月 13 日,反映宏病毒的电话增加到了十几个,到了 1997 年 1 月 13 日,变成了好几十个电话。我意识到了宏病毒的严重性,半个月中一天都没有下计算机,研究 Word 格式。KV300 反宏病毒再次发挥了广谱的优势。”王江民自豪的是,“我第一个把能查杀宏病毒的国产软件 KV300 送到北京市公安局。”

第一次剖析宏病毒,王江民用了半个月时间,而 1997 年 12 月,对付 Word 97 宏病毒,王江民只用了三天时间。

王江民坦言,现在收到的病毒样本比以前少多了,“以前一个星期能收到二三种,而现在半年我才收到 20 多种。这一方面是因为,KV300 推出来以后,国内很少再出现引导区病毒,因为引导区病毒几乎没有可能逃过 KV300;另一方面,KV300 的智能广谱也挡住了许多未知病毒和宏病毒的兴风作浪。”王江民说:“这主要归功于公安部门加强了对计算机病毒的监察力度,归功于公安部批准了国内外杀毒产品上市,归功于所有反病毒产品厂商和全民反毒意识的提高。”

病毒少,对反病毒产品的销量肯定会有影响。“去年 PC 的销量 350 台,今年预计是 600 万台,增长近 100%,按道理反病毒市场也会增长一倍,但今年的杀毒软件市场只会在去年的基础上略有增长,增长不会太大。”

9. L++事件前因后果

王江民一手和病毒做斗争,一手还要和盗版做斗争。王江民要打击的盗版不是普通意义上的解密的可拷贝版,而是带有加密点的可以和正版卖一个价的假冒产品。1996 年 9 月,KV300 正式推出,12 月就出现了这种假冒产品,一小部分经销商开始卖假冒 KV300。

北京市公安局在一家经销商那里查出了 900 多套假冒 KV300,工商管理局也查出了许多假 KV300,但不法经销商被查出了经验,摆在柜台上的样品是真的,而卖给用户的却是假的,这使 KV300 的批发量“一下子掉了下来”。

1997 年 4 月 24 日,Internet 网上出现了专门攻击 KV300 的毒岛论坛,它一方面在舆论上攻击 KV300,另一方面专门解密 KV300,提供制作 KV300 盗版盘的工具 MK300V。王江民和毒岛斗了起来,毒岛出 MK300V1,王江民把它反了,让用 MK300V1 做出的假冒盘不能升级,毒岛接着出 MK300V2 和 MK300V3,王江民先后也都把它们反了,就这样从 4 月斗到了 6 月。

这期间 KV300 假冒版大量出现。成都市公安局收缴 400 多套,不法商贩打电话给公安局,叫嚣要在一个月之内用假冒 KV300 挤垮真 KV300,让 KV300 从此没有市场。接着,王江民接到几个外地印刷厂落实印刷 KV300 包装的电话,电话说:“你们委托的 10 万个 KV300 包装和说明书,我们已经印了 2 万个,你们交钱,我们再印下两万套。”但王江民从来就没有和这个印刷厂接触过。这样的电话不断地从哈尔滨、深圳、广东传来。

正版 KV300 销量下降到公司难以维持的地步,受骗的用户拿着假冒的 KV300 要求江民公司打击假冒,帮用户索赔。“我一忍再忍,到了无法忍受的状态下,我决定反击一下。我不是从战术上考虑这个问题,而是从整体战略上考虑做这样一个事情,以扭转大局。”

王江民先在广告上警告,假冒 KV300 不能升级,制造假冒者会死机!接着王江民在

KV300L++升级本中加入了“主动逻辑锁”，专门用来对付 MK300V4，这个“逻辑锁”确认机器在用 MK300V4 做出的假 KV300 时，会把机器加密锁住。主动逻辑锁在网上一共放了 6 天。把制造假冒者装的满满一硬盘各种各样盗版软件的硬盘锁住了，气得盗版商们在网上哇哇乱叫乱骂。

“我的目的是打击盗版，教育不法经销商，引起政府部门的重视，引起这样一个讨论——打击盗版到底有是人行为、企业行为，还是政府职能部门的行为？个人和企业有没有资格打击盗版？讨论的结论是只有职能部门能打击盗版，否定了个人和企业打击盗版的行为，但国家职能部门打击盗版的力度怎么样？”

“所以，企业必须自己救自己，必须在加密技术上站住脚，不能等着盗版、假冒者的法律意识都提高了我们再来卖正版软件。到那时，我们都老了，我们的公司也早就垮了。另外，也要依靠有独家技术的特殊激光防伪和经常性地换新包装。”

L++事件出来以后，王江民受到围攻，网上各种言论都有，但就是找不到 L++事件的真实受害者用户。这一方面是因为 L++网络升级版只在网上放了六天，二是因为正版用户和使用没授权的解密版 KV300 的用户绝不会受伤害，被锁住机器的是那些在大量生产假冒 KV300 的盗版商。王江民自信“这个逻辑锁就是这样准确！”

公安部门最终对 L++事件定性：北京江民新技术有限公司为打击“中国毒岛论坛”提供盗版工具 MK300V4 的违法活动，在 KV300L++网上升级版中加入保护版权程序，造成使用盗版工具 MK300V4 的机器死机，属于故意输入有害数据，危害计算机信息系统安全的行为，罚款 3000 元。

L++事件后，“KV300 销量直线上升，一直到今天，用户越来越多，并没有因为这个事件用户不敢再买 KV300。”王江民说：“用户最心明眼亮！”

不仅如此，L++事件以后，KV300 的品牌知名度非常之高，以致于王江民打破了 KV 系列杀病毒软件一年大升级一次的惯例，1998 年的 KV300 没有改叫 KV400(尽管这时 KV 在技术上加入 KV300 for Word，并 OEM 了 Sun DOG 驻留防病毒软件)，而把这个新版本叫作了 KV300＋。KV300＋的加密是一层套一层的加密，它的假冒盗版率远远低于 KV300。

毒岛论坛最后承认，王江民用 3000 元钱换到了花 30 万元也起不到的宣传效果。王江民说：“岂止 30 万！直到现在还有人在帮我‘宣传’。广告学中说‘宣传自己产品时，千万不可说别人的产品不好，这等于帮别人宣传，本来用户可能不知还有另外一个产品，这下就知道了，先去看看怎样？一看，蛮好的，买了吧’。”

10. 上一步和下一步

现在的王江民和他的江民公司正处在进一步发展的十字路口上。

王江民以 KV300 的销量证明了他的上一步走得正确，而且在江民公司还是小公司的时候，只能那样走，才可能获得成功。王江民认为，“中关村软件起步最稳固的结构是独资店、兄弟店、夫妻店和家族店，这些结构是中国软件起步阶段的基本方式。”，“不成熟的股份制积累到一定程度是要分家的。没有钱，大家都是穷哥们，有钱了，就不平衡了。特别是对于像我们这样特别依赖某项技术的公司，最怕的就是分家所造成的技术流失。”

“系统软件是集体工程，但工具软件却个性化比较强。工具软件完全可以由一两个人做，而且，中关村现实的状况也是一两个人写的软件居多。”

“别的产品好不好？也好！但没有像 KV300 这样赚钱的产品。所以，江民公司的主要精力干脆是确保 KV300。这个产品市场这么大，我为什么要分散精力？我们抓好了这么一个产品，等于做了 10 个产品。我们的专业方向就是杀毒，在杀病毒方面已经有了接近 10 年的技术积累，对其他行业我们不太懂。KV300 市场形势很好，我们还会让它更好，我比较自信，短时间内市场上不会有比 KV300 好的东西，因此，我们没有必要去摆那些没有经济效益的多元化谱。”

但是,到了现在,到了江民公司有了较雄厚的基础的时候,当王江民面对新的情况时,王江民有了新的打算。"现在我可以运作我的资金了,现在的江民公司已经有能力收购一个产品、一个公司,有能力招兵买马,聘用一些高技术人才。"

"但江民公司打基础的方式不仅是投入到一个具体的产品上,一个产品的投入最多一二百万,而我们筹建开发基地、生产基地,在为未来的高级技术人才和管理人才及员工们准备居住的条件等方面的投入不是一二百万就能解决的事。同时,我们会完成股份制改造,向大型科技企业发展。我们将为用户提供的,是更先进、更稳定、更全面的防毒技术和产品,向用户展示以服务为宗旨的防毒软件专业厂商形象。"

买公司,买技术,买人才是一个方面,把自己卖出去是另一个方面,现在江民公司也在积极和其他公司洽谈技术合作和融资的问题,致力于计算机安全领域,走国际化道路。王江民认为,自己在合作谈判中最大的王牌是"KV300 拥有 80%以上的杀毒软件市场","这是江民公司最大的无形资产。"

【简历】

1951 年生。北京江民新技术有限公司总经理,高级工程师,中国光学学会会员。

1989 年以前,主要从事光机电设计和工控软件设计。主要科研成果有 YJS3 激光水准仪、YHe—Ne 激光综合治疗仪、CO_2 二氧化碳激光手术机、YJQ 机车汽缸激光救心检测仪、YQ 激光轴系准直仪等 20 多项。

1989 年,开始从事微机反病毒研究,开发出 KV 系列反病毒软件,占反病毒市场 80%,正版用户接近 100 万。

1979 年,获"全国新长征突击手标兵"称号;1985 年,获"全国青年自学成才标兵'称号;1991 年,获"全国自强规范"称号。

四十、联想集团副总裁:曹之江

技术人员在企业中最担心的可能就是自己的价值不被重视或者不被充分重视,有些技术人员甚至认为自己的技术之于企业发展的意义怎么强调都不过分,但身为联想技术创新委员会主任、负责联想新产品开发的副总裁曹之江在听到有人说"联想现在贸易和工业已经解决得比较好了,应该转过头来走'技、工、贸'道路"的时候,却第一个站出来表示反对。业界最近关于技术创新、技术唯先的口号喊得很响,大家对于作为民族计算机产业象征的联想在技术创新上也寄予了很大的、可能也不太切合实际的厚望,但多年来身处研发第一线的曹之江并没有因此而头脑发热,对于在当今中国计算机企业中进行研发和技术创新,曹之江有他自己的看法。

曹之江非常赞同柳传志为联想定下的"贸、工、技"的路线,他认为,目前我们的市场开拓能力和工业基础都还很薄弱,要真正走上"技、工、贸"的发展道路还有一段相当长的路要走,因此直到现在"贸、工、技"仍然是一条切实可行的路。

1. "贸、工、技"是一个大思路

在曹之江的概念中,"贸、工、技"并不是针对某个具体产品而言的,也不是一般理解的,先做某个产品的贸易,然后,开工厂生产这个产品,最后,再建研究中心研究开发它。"贸、工、技"是一个大思路,它的意思是说,作为一个高科技公司首先要打好做贸易的基础,然后再打好做工业的基础。

"美国高科技企业的发展模式总会带给我们一些误解。在美国的确特别强调技术创新,新的技术一出来,风险投资公司立刻会向里面投入巨资,并且很快就可以见到效益。在这种模式下创造了很多令人激动不已的技术创业传奇,但这种模式成功的前提是,美国有了雄厚的工业

和贸易的基础，在做技术创新的时候，在工业和贸易上，已经没有太多的后顾之忧了。但是在中国情况却不是这样，我们在生产制造和市场开拓方面基础还很薄弱，即使中国现在有很好的风险投资机制，也不能立刻走'技、工、贸'的道路，因为在美国早已经解决了的工业和贸易方面的问题，在美国已经不成问题的问题，在中国还很成问题。"曹之江说，他不知道，在没有工业和贸易基础的前提下，直接做科技，怎么做？

和许多人认为中国再不在技术上迎头赶上，我们和美国的距离会被拉得越来越远，最终会掉了队，今后再想跟也跟不上的观点不同，曹之江认为："从全球的技术发展来说，20世纪最重要的发明，激光和集成电路都已经在前半个世纪完成了，后半叶都在搞应用，现在集成电路技术的飞速发展和越来越明确的工业分工使得在应用技术的开发上，我们和别人差得并不是太远。""比如，我们研发的HPC并不比别人差，也许性能比人家还好，但要变成产品，如何保证最低成本和大生产的质量，就要求我们付出比开发更大的努力才行。我们的差距在工业和贸易上。"

就具体产品而言，曹之江认为，"技、工、贸"实际上是一个并行处理的过程，不是一个有先有后的过程，并不是先做技术，然后考虑生产，最后再想到做贸易。"如果这样做，仅是这三个环节上的时间延迟，就会导致这个产品不能成功。对于具体产品而言，技术、贸易和工业要通盘考虑，哪一个环节出问题，这个产品都不会成功。"

曹之江关于"贸、工、技"的看法并不是认为联想只应该做贸易，不做研发。他知道，长期做贸易肯定不行。"国际上不管哪个大公司谁在帮人家代理卖东西？没有。长期做贸易我们怎么能被称为民族工业？"但曹之江对于怎样做技术有他自己的看法，他认为联想在当前情况下的研发应该三条路齐头并进。

2．三条路齐头并进

"'短平快'和市场非常接近的项目，坚决下放到市场第一线的事业部去做，杜绝市场和产品脱节情况的发生；中期项目通过同国外公司合作，先做工业生产，继而成立自己的研发中心来掌握这项技术；自己独立研发推进的项目则通过'贸、工、技'三个环节并行推进。"谁都清楚，产品研究如果和市场脱开，永远不会成功，必须放在一起才行，但真正贯彻这个观念却很难。去年，集团坚决地把原来联想技术中心所属的一些研发项目从技术中心分离开来，加强第一线，从目前来看效果挺好。

但并不是所有的研发人员都愿意脱离原来单纯的研发环境，去直接面对市场。国家经贸委投资在联想做的汉字语音系统和智能输入系统，技术中心的研发做得不错，但一个新产品在推向市场的初期，总会有不少缺陷需要改进，所以在开发完成以后，交给微机事业部试用时，由于研发和市场分属两个部门，每当发现问题，解决的时间很长，大大影响了产品的上市。当曹之江决定把这个项目下放到微机事业部的时候，原来搞这个项目的一些人，觉得自己是专家，他们愿意搞研究，不愿意直接面对市场，就去了外企。曹之江认为他们都是研究开发的精英，但是成果如果变不成商品，对一个公司是没有意义的。所以，尽管有困难，曹之江还是坚持执行了这个决策。

使曹之江下决心把"短平快"项目下放到市场第一线的原因是，他亲眼看到过研发和市场脱节所产生的问题。"联想是第一个做出FAX卡的，但研发人员从科研出发，总想把产品做得尽善尽美，不断地为这个卡加这个功能、那个功能，前一个功能还没有做好，做稳定，新的功能又加了进去。这么多的功能，很容易出毛病，最终推迟了进入市场的时间，失去了一个极好的市场机会。"

尽管曹之江一再强调研发和市场结合的重要性，但他并没有把研发项目下放到市场第一线当作解决一切问题的万能钥匙。"短平快的项目和市场非常接近的项目，下放到市场第一线，和市场紧密结合在一起很见成效，但中长期的项目这样做是不合适的，因为集团对各个事业部

每年都有确切的利润要求，各事业部必须要完成计划的营业额，在这种情况下，怎么可能要求各个事业部投入较大的资金去做中长期项目呢？”

因此，曹之江认为中长期项目要通过做工业的方式来做技术。曹之江现在是联想工业投资公司的总经理，他做工业投资的任务有两个：一是为联想寻找新的经济增长点，建立新的产业，为公司打下稳固的基础结构；二是通过和国外大公司合作，学会做工业，在学会做工业的同时，把研究中心建起来，以做工业为突破口，切入最先进的技术领域。“联想是想通过做工业打通贸易和技术之间的路。”

在怎么样做工业上，曹之江认为，我们要学的东西还很多，“同是做显示器，现在15英寸显示器技术是大路技术，谁都能掌握，但我们设计出来的东西生产成本就是比台湾生产成本高。比如，我们的研发人员在设计中需要用一个电容，他首先考虑的是用怎样的电容保险系数最大，而真正的工业设计则要在安全系数和成本核算之间取一个平衡。”在这方面我们还有很多要学习的地方。

3. 在美国最大的收获是找到了自信

很多人出国，丧失了原来在国内积累起来的自信，但曹之江两次出国却增加了自己的自信。第一次是1985年，曹之江代表联想的前身计算所新技术发展公司出国和美国一家公司谈判合作。谈判之前，“从我内心来说，我确实也有些发怵，因为美国的工业发达，所以，总觉得人家的专家才是专家。”美国公司很清楚当时中国知识分子的心理，就请了两个教授参加谈判，目的无非是为了把曹之江这边的气势给压下去。

谈判一开始，两个教授先声夺人，很不客气地向曹之江他们抛出了两个问题，其中一个问题曹之江至今都记得很清楚。“美国教授说，我们生产的计算机在电压不稳定的情况下，可以采取相应的保护措施，你们遇到这个问题该怎么办？”曹之江在科学院做过大型机，负责过大型机的总体设计，所以，这个问题，早就有过研究，并实际解决了这个问题。“我的方法是，设计一个检测电路，时刻检测电网情况，一旦发现电压从220伏下降到180伏的时候，就发给计算机一个中断请求，把现场记录在硬盘上保护起来，当电压恢复正常的时候，再自动唤醒机器。”

几个问题都没有难倒他们，两个教授觉得没什么好说的了，起身就走了。第一轮交锋压倒了对方的士气，曹之江很快发现了对方公司的底牌，摸清了对方不适合合作的底细。

1984年，计算所公司一成立，柳传志就邀请曹之江参加，当时，计算所已决定派曹之江作为访问学者出国，曹之江对柳传志说：“我到国外逛一圈，再回来跟你干。”

想出国见识见识的曹之江到了美国，在Innomatic公司干了一个月后感到很苦闷。这家公司本来是请曹之江去做研发的，但当他到这个公司报到的时候，公司认为原来希望请曹之江来解决的问题已经解决了，出于技术保护等原因，公司根本不让曹之江接触他们的数控机床产品的核心技术。

曹之江每天上班去得很早，帮助做了一些打扫卫生的工作，谁知公司的老板找到曹之江对他说：“你愿意不愿意把公司的卫生工作给包了，我每月可以再给你一百美元。”曹之江听了愤怒地对老板说：“你是请计算机专家，还是请打扫卫生的。”老板连忙解释：“美国和中国不一样，工作没有贵贱之分，如果你嫌钱少，可以把钱加到200美元。”曹之江更加愤怒了：“在公司还没有请到清洁工之前，保持公司环境的整洁，是我们每一个员工的责任。但如果你请我这样的计算机专家只是来打扫卫生，那我马上回国。”

如果曹之江此时离开了这家公司，那么Innomatic的数控机床产品就无法出厂，因为在测试的时候，他们的数控机床运行一段时间老是死机。公司的博士教授们找原因找了很长一段时间，总也找不出来。

公司里面的一个中国人对曹之江说：“你是科学院的专家，应该给他们露一手。”曹之江检查问题症结的时候，公司的技术主管质问曹之江：“你在这儿干什么。”曹之江跟他说了自己的

检测思路，这位美国的博士很不客气地对曹之江说：你的方法不行。“一个问题，我在确实搞清楚以前，我一般不会给人家说什么，也可能你对，我不对，说早了，结果我不对，也挺丢面子。你只要不把我赶走，我就在这干。”没用一个小时，曹之江就发现问题出在电源接地对控制电路的干扰上。重新改造了电源的接地系统后，数控机床再没有出现过死机的问题。

第二天，当有人告诉美国博士曹先生解决了这个问题的时候。美国主管不相信，让其余20多台数控机床全按照这个方法改，改完了试一天，全好了。

“从那以后，他们就觉得离不开我了，我成为总体设计组组长。”

尽管这家美国公司觉得离不开曹之江了，几次要给曹之江申请绿卡，都被曹之江拒绝了。“到美国见识一下，我觉得是绝对必要的。但要在美国定居却无论如何都不行。北京人会打心眼里尊重安徽来的‘小保姆’吗？你怎么能要求美国人因为你是从中国来的，就尊重你呢？只有把中国建设富强了，我们才能找到美国人到中国的感觉。”

“我到美国没学到什么东西，但我找到了自信。去美国以前总觉得美国人比中国人强，这些专家更比我们强，去了以后，感觉并不是那么回事。现在我不管是和美国人、日本人，不管同哪个国家谈判，至少都不怯场。我觉得我们科学院派出去的人绝对不比他们差。这是我在美国最大的收获。”

4. 研究是技术，管理是艺术

尽管在美国的工作给了曹之江很多自信，但曹之江并没有把这种在技术上的自信延伸到自己也能开公司做管理上。1988年曹之江回国后，由于他掌握了数控机床的技术，所以，科学院希望曹之江来组建一个数控机床公司，要曹之江做总经理。“这对我期望值太高，技术是拿了回来，但是我来组建公司实际上不合适，我没这个能力。我不是管人的人，我当第一把手肯定管不好，这不是谦虚。我当总工还可以，但做总经理可不行。”

曹之江也和柳传志谈过，看能不能在联想设一个部门专门做数控机床。柳传志对他说，“数控机床想做成功，你来当总工，我来当总经理或许能做得成。现在联想还处在起步阶段，只有精力做计算机和汉卡，不可能再分散做别的。”

柳传志很清楚曹之江的心理，就对曹之江说：“国家派你出国，你掌握了数控机床技术，想拿这项技术为国家做些事，你就把这些技术送给一个公司去做好了，这就了却了你的心愿。”

曹之江认为柳传志说得对，就抛开了数控机床，加入了联想。因为在这个时候，曹之江已经意识到仅有技术是远远不够的，即使自己掌握了最先进的数控机床技术，如果没有管理和贸易跟上也不会成功。“研发工作只要集中精力做就行，除非是做像陈景润那样的课题，否则，只要努力加班肯定能做成，搞工程有什么做不出来的？管理可不行，管理没有悟性根本不行。人和人打交道哪里有公式可循！”“有管理经验的人和没有管理经验的人同是跑到车间看一眼，表面看到的都是工人在流水线上工作，但有管理经验的人一眼就能看到下面将会出什么事，这些感觉不是做研发的人呆在研究室里，冥思苦想，拿几份资料看看就能领会的。这是两回事。研究是技术，管理更多的是艺术。”

所以，曹之江认定企业一定是企业家的企业，不是科学家的企业。“一般的研究人员不要太强调自己的作用。中国的研发人员对工资的要求也不是太高，研发人员最看重的是自己倾注心血的项目能不能出成果。”

曹之江到联想担任的第一个职位是研发中心副主任，接着换了十几个工作。没有加入联想之前，曹之江就已经开始为联想做技术了，他为联想做的第一个项目是以太网汉化，接着汉卡开发了出来，怕盗版，不敢卖。柳传志找到了曹之江。曹之江说：“我不敢答应你，加密是一个窍门，如果没有灵感，半年、一年也做不出来，我只能试试。”曹之江很快有了灵感，最早卖出去的联想汉字系统软件就是靠这套加密软件加的密。

在联想研发岗位上，曹之江主持开发了微机主板和板卡联想6型卡、防病毒卡、加密技术

的研究,即使是这样,曹之江最大的遗憾还是,“我擅长做研发,但公司总是安排我做管理。”

【简历】

联想副总裁,研究员。1943年12月4日生,祖籍浙江。

1961年7月毕业于上海市市东中学,应征入伍到沈阳通信兵学院学习。

1962年元月转西安军事电讯工程学程一系学习。

1966年7月毕业于一系六一四班。

1967年9月分配到成都市国防科委第十研究所第四研究室,从事军用通讯电台的研究。

1968年8月到广州军区的珠海白藤农场接受解放军再教育。

1969年9月转移到湖南汉寿洞庭湖农场。

1970年3月到北京中国科学院计算机技术研究所,曾从事主存储系统计算机体系设计,自动测试系统等方面的研究,并多次获得国家和科学院的奖励。

1986年7月作为访问学者,在美国生产数控机床为Innomatic公司工作,负责该公司System6的总体设计。

1988年2月回国并到联想集团工作,负责过联想6型汉卡,防病毒卡、加密技术等研究。曾任香港联想集团副总工,兼研发部经理及北京联想集团副总工。

至今担任联想集团副总裁,工业投资公司总经理,分管集团新产品开发。

四十一、四通利方总经理:王志东

人们熟知和佩服的王志东是第一个写出Windows中文平台的程序员。BDWin、中文之星、RichWin使只正经写过五年程序的王志东成为继严援朝之后中国第二代程序员的象征。但是,在1994年RichWin第一版写完之后,王志东就放下了往昔赖以安身立命的C语言,执掌了四通利方总经理的帅印。

在新天地摔的那个大跟头,使王志东明白,营造一个好的软件开发环境创造一个好产品更困难。“我曾经一厢情愿地想为自己找一个好的环境,使自己能够两耳不闻窗外事,专心致志写程序,但是国内缺的就是这种环境,国内搞技术出身的人倒霉的很多,就是因为他们不懂怎么经营,怎么管理,怎么把握方向。”王志东在找了几次也没有为自己找到一个好环境后,就下决心自己为自己营造一个。

作为四通利方总经理的王志东,现在要考虑的不再是怎样精简程序指令,而是——

对外合作。“我要考虑,和谁做朋友,和谁打对手。做朋友做到什么时候,就应该改变身份,千万不能站错队。”

政府关系。“RichWin现在列入了国家‘火炬计划’、863计划、科技成果计划、‘九五’技改计划。”

市场策略。“针对中国软件市场非常不成熟的现实,我们选择了捆绑和做大用户的市场策略,这个策略现在看来非常成功。”

让王志东总经理整天牵肠挂肚的远不止这些事,“程序是人和人智力上的较量,不用去考虑许多非逻辑的因素,而软件公司却要求考虑到方方面面,哪一个方面出了问题,整个公司都不会成功。技术好,还要产品好;产品好,市场还要好,关系还要好,内部机制更要好。”所有这些给了王志东很大的压力,但身为公司总经理的王志东“想推也推不掉”。

按照王志东的性格,他“最不喜欢跟谁聊天,夸夸其谈,练嘴皮子。最不喜欢看人打架,自己去劝架。”从程序员到总经理,“要做出很痛苦的牺牲,要摆脱原来个人英雄主义的状态。可能要摔过跤才能下决心完成这个转变,而且还要有很好的机遇,组织管理和聪明完全是两回事。”

"五年多的程序员生涯，我感觉实在没过够瘾，挺遗憾才只有五年，其实直到现在，我经常还有回去写程序的冲动。我现在的情形就像老鼠踩飞轮，越踩越快，其实都是自己给自己加的力，我现在已经踩上去了，想停都停不住。也许三五年之后，四通利方做出来了，我聘一个总经理，自己再去写程序。"看看王志东的经历，就能明白王志东做了总经理为什么还想回去做程序员。

1. 上街

1987年，王志东在北京大学无线电系读完大三，感觉学分挣得差不多了，就进了中关村。刚出道的王志东在一家不到10人的小公司攒机器、倒机器、前台销售机器，忙里偷闲玩一些西文软件的汉化，在没有源码的情况下，他汉化了AutoCAD的一个版本，开发过IBM5550上的汉字系统，就这样一晃一年过去了。

是用户的一个需求改变了王志东发展的轨迹。这个用户买了北大方正排版系统，又买了四通4S系统，但两个排版软件对硬件配置要求不一样，不能装到同一台机器上用，商家告诉他非要买两台PC才行，用户为这事很头疼，在街上逛的时候，碰到了王志东，问王志东能不能帮他一把，王志东答应试试看。

方正排版系统和4S系统对显示卡、打印机要求都不一样，王志东的方案是以4S为原型，把北大方正系统移植到新机器上，这样就必须改动方正底层的驱动程序。方正产品是加密的，王志东先解密，然后反编译，再修改。一个月后，王志东把两个系统装到了一台PC上。

这个用户很兴奋，跑到方正说："你们说不能做的事，我找人完成了。"方正的人不信，这个客户就把机器拿去给他们演示。方正的人看了演示，一定要追问到底是谁做的，客户就把王志东供了出来。

从此，王选记住了王志东的名字。几个月之后，一家大报社向方正提出了同样的要求。方正就找王志东把问题解决了。发现王志东很能干，方正的人就对王志东说："知道你上了'街'，收入很丰厚，不好意思叫你过来，但你可以考虑来做客座研究员。"

2. 进方正

把上街看成"下基层"的王志东通过一年多的锻炼，觉得中关村自己大致了解得差不多了，正想到一个正规化公司修炼一下。于是，就顺着这个台阶，进了方正。

1989年，进方正的王志东像个消防队员，主要任务是解决方正系统的硬件兼容和软件特殊要求问题。方正对程序源代码控制得非常严格，王志东要在没有源码的情况下，先反编译方正的软件，然后，再为方正软件解决兼容性问题。"加密对我不起作用，我能把原来的加密方法改了，然后，再用自己的方法给它加上密。"

方正的维思系统决定在Windows上开发，但当时Windows不能处理中文，找微软，微软还没做Windows中文版的计划。王选曾安排过一个学生做Windows汉化，做了半年，这个学生去了加拿大。王选想到了王志东："你能不能把Windows汉化了？"

任务很艰巨，要在三个月内拿出东西。"Windows我从来没摸过，再说，我对C还不是特别熟，我以前多是用汇编和Debug一点点改。但我一拍脑袋，就答应下来。我说，行，我试试看。王选说，别试试看，立个军令状。我当时想，光脚的，不怕穿鞋的，大不了又能怎么样。"就这样，王志东正式到了王选的研究所。

王志东开始躲进自己屋里，什么人都不见，专心写自己的程序，各种设计的纸铺了一地。两个多月后，王志东写出了汉化Windows1.0。

王志东活干得太快，实在不好管。于是他一口气做了几个汉化Windows版本后，就从研究所又回到方正公司。

3. 外挂

直接在西文Windows上改，版权上有问题，工作量很大，又不能改得很完整，只能够凑合

用。王志东突然想到能不能用外挂的方法解决 Windows 外理中文的问题。王志东用了一个多星期的业余时间，把外挂的方法验证了。此时，王志东兴奋了，“这是全球第一个 Windows 外挂系统。原来写了一万行的程序，外挂方式一千行全解决了。后来，这个程序越写越少，而且原来英文 Windows 的所有 API 都能用了，所有的打印机和显示器都支持。”

王志东的外挂思想是：假设自己设计一个中文的 Windows，每个 API 都可以自己定义，但自己又不可能写一个完整的中文 Windows，于是只好寄生在英文 Windows 之上，只要英文 Windows 能做的，就都让英文 Windows 去做，它做不了的中文部分，才自己做。实现的方法是，把自己的代码嵌进英文 Windows 去，动态地塞到它里面去。这样对于应用软件和用户来说，好像是在一个中文操作系统上工作了。外挂系统有两个核心概念，一个是程序陷阱，另一个是作动态定义。

“这样一来系统稳定了，我只需要做我自己要的中文部分，其他部分全部动态定义，全都利用它原有的系统。原则上一个外挂产品，所有 Windows 都能用，这样就解决了 Windows 中文处理的完备性和可移植性问题。我原来在研究所做的内核汉化方式，后来证明是行不通的。台湾资策会也做内核汉化，但后来微软不给授权，它就不能做了，而外挂是独立的。”

程序写完了，王志东没有把它太当回事，反正是业余作品，该到方正工作照样工作，“因为我还没有完全想好，这东西到底会有怎么样的影响。但是到了 1990 年底的时候，Windows3.0 全球火爆，国内也开始炒 Windows。台湾的汉化 Windows 已经出来了，国内也有长青、保利、长城等五六个版本的 Windows 出来，但都大同小异，和我在方正做的那套内核汉化方案一样。而我的外挂新方案却一直没有人能用，我很着急。11 月份，我找了方正领导，方正才知道我有这个东西，但我说错了一句话，我说我的东西能排版。

1991 年 6 月 6 日，首届全国 Windows 研讨会在福州召开，王志东对单位领导说我想参加，后来又说我要参加。为了参加这个会，王志东花了一个多星期时间忙活产品化、测试样张、宣传材料，做完以后，王志东给它起名 BDWin。

BDWin 拿到会议上，把所有参加会议的人都震动了，CC－DOS 发明人、这次会议的策划人严援朝自己开发了一个中文视窗，叫做保利视窗，但是他一看到王志东的 BDWin，就说，“我的东西不推了，推你的，我的东西不行。”后来，严援朝给王志东做了总工程师。

福州会议回来以后，BDWin 连加密卡做了几百套，两个月时间全卖出去了。BDWin 年终被评为方正 1991 年的七大成果之一。

4. 中文之星

1991 年 10 月，王志东认为自己在方正该学的都学得差不多了，就想走出方正再学点别的。“大学毕业，我不读研究生，是因为我觉得学校的东西，我都学得差不多了，研究生三年等于白耗时间。对我来说，两三年是一个周期，一个周期我要学一样东西，学完就得改学别的。”

离开方正的王志东面临三条路：一是自己办公司；二是出国；三是去外企。这其中，到新加坡做 EDI 和多媒体开发，因为技术比较新颖对王志东吸引力最大。“我想去学一学国外企业管理，学几年，再回来自己干，同时练练英语。”

利用在家等出国手续的机会，王志东又埋头做了一个全新的中文之星 1.0 版。不久，他碰到了一个一起上街的北大同学，同学看到王志东写的这个新玩艺，建议他一起办公司。“北大的同学在一起特别务虚，说我的软件是中国软件产业的一面旗帜，我们说起大道理来没完没了，但特别投机。”

出国包吃包住，什么都有，但王志东觉得不刺激，虽然新加坡给的是技术移民名额，并且为王志东签证延期三次，但王志东此时已经醉心于合伙投资办公司了。

1992 年 4 月底，新天地成立，王志东出任总工程师和副总经理。“当时看来，这样的分工很自然，我是搞技术的，公司有管理和技术两摊事，我只能管技术，我不管技术，没有人管技术，我

也懒得管财务和人。”

5 月 21 日，中文之星 1.1 版首次在京交会上亮相的展台还是蹭来的。当时王志东他们没有钱租展位，也来不及，就以参观者的身份挤了进去，看到有空展台，就把资料往那儿一放，向人宣传，展台的主人一来就跑。后来，找到一个展位，是一个学校的，王志东他们正向别人讲解得起劲，来了一个老者，王志东他们就给他介绍，把资料发给他，这位老者也不理会，看看展位，问王志东他们："你是哪的？"王志东说："我们是新天地的啊"。老者就乐了："这是我们的展台。"

中文之星几乎是一夜成名，在很短几个月时间内一下就传开了。公司当初的定位是：用中文之星出名，不求赢利，以这杆旗帜进行金融、房地产的炒作。这在当时是很时髦的公司架构。

但世事总是出乎人的预料。1992 年底、1993 年初，中文之星开始赢利，而房地产没挣到钱。

1993 年初，公司开始出现矛盾，王志东感到很痛苦："我不去国营单位，到公司；没留在方正，自己办公司，目的就是希望找一个很轻松的工作环境，如果在自己办的公司里面，还出现这么大的事、权力矛盾，那就完全背离了我的初衷。"

到了七八月份，矛盾进一步激化，王志东感觉拖下去，对自己绝对不是好事，"我什么都可以不要，但我不能不要我的自由，而且，我也没有把中文之星这个产品本身太当回事，这个东西好像我做个作业似的。"

虽然王志东这样宽慰自己，但中文之星毕竟倾注了他太多的心血，中文之星就像他的儿子。他现在要为他当初的幼稚想法付出代价了。公司成立之初，大家都同意王志东把中文之星登记为个人发明，又让王志东当法人代表，王志东却说："我才懒得管你啦，我还是做技术吧。我当时还担心技术是我的，如果权又在我这边，不平衡不好意思呢。"

虽然"儿子"难舍，但"舍不得儿子套不住狼。"王志东辞职了。

5.650 万美元风险投资注入

此时的王志东心情悲痛，感伤良久。"我找了一条最难走的路，别人可能认为风光还挺好，但是我走过来，已经是一道一道伤疤了。这时，微软暗示可以直接到美国去，会有比较好的待遇，但出国是走回头路，我更不死心。"

辞职以后，王志东找到方正、联想、长城等几家大公司，想说服他们联合起来成立一个新公司开发中文平台，因为王志东觉得它们都需要新的中文平台，但王志东碰了一鼻子灰。此时，四通找到了王志东，王志东也看中了四通的体制，四通利方成立，王志东亲任总经理。

从 1993 年底到 1994 年 3 月，王志东领了六七个程序员，没日没夜地做开发，程序量将近 100 万行。王志东当时认定 RichWin 最快 3 年左右才能把整个框架做好，它技术的先进性会有 5 年到 10 年。这话后来被验证是正确的。"RichWin 已经超越了我在 1992 年提出的中文平台概念，它要给用户提供一个实实在在的应用环境。中文的问题它有责任解决，而且解决得一定要丰富，另外它还要起到系统增强的作用，还要有中文应用工具和应用环境，比如字典、Internet 应用工具、汉化工具等。所以，RichWin 当时定名为多元系统支撑环境，它是中文平台向中文应用平台的发展。"

产品做完以后，公司安定下来。市场也起来了，王志东就把精力集中到了公司国际化上。"中国企业具有过于鲜明的中国特色，因此，一定要借助国外先进的管理经验和管理机制。"

1995 年，王志东两次去硅谷，朋友给他介绍了几个风险投资基金。"我在大学很喜欢看的一本书是《硅谷热》，印象最深刻的是，乔布斯穿得破破烂烂去找银行家，要他投资，苹果因此一夜成名。当时，我穿的虽然不是很破破烂烂，其实也是很落魄。"当时谈的人正在给 Netscape 做上市，约的是一个小时，但王志东和人家谈了两个半小时。王志东请人家给出出主意。对方说，"你公司太小，投资才合 640 万美元，但业务挺有意思。要争取风险基金，必须先进行国际化改造。"

王志东就找到罗伯森·斯蒂文思公司，聘请他们做投资顾问，进行了一年多企业改造。到

1997年选了三个投资人，用650万美元购买四通利方的一部分股份。“这样公司的资本金增大，公司的管理也更加规范了。”

风险基金对于特别缺钱的中国软件企业是一剂补药，但王志东提醒：“吃补药，也要看自己的体力，补不好是要七窍流血的。”

【简历】

四通利方总经理。1967年生，广东省东莞市人。

1988年，毕业于北京大学无线电电子学系；

1989年5月，特邀进入北京大学计算机技术研究所，研制“中文多窗口图形支撑环境”；

1990年6月，转入北大方正负责产品二次开发与新产品研制工作；

1991年6月，独立研制并推出国内第一个实用化Windows中文环境——BDWin3.0；

1992年4月，创办新天地电子信息技术研究所，任副总经理兼总工程师；

1993年12月，创办四通利方信息技术有限公司，任总经理。

1997年，被为北京市第三届“科技之光”优秀企业家。

四十二、四通集团总工程师：严援朝

1. CCDOS的诞生

1983年，国家计算机工业总局在京召开全国计算机协调工作会议，会议把生产IBM PC兼容机定为中国计算机发展的方向。生产IBM兼容PC，硬件厂商没有问题，关键在软件，在于PC上一定要有汉字系统，但那个时候做汉字系统，是一件非常困难的事。此前为了让ZD2000汉字终端能处理汉字，花了好多年时间。所以，与会专家大都认为，想让PC在5个月内具备处理汉字的能力几乎没有可能，全面100多家大学、研究所没有一家愿意承担开发汉字系统的任务。

当时已经32岁的严援朝在第四机械工业部第六研究所工作，工农兵学员的出身使他连参加这个会议的资格都没有，是严援朝的一个同事会下和严援朝讲了此事，严援朝对他的这位同事说：其实让PC处理汉字很容易。“因为我前一段做了把电视机改装成终端的工作。不就是出两个汉字图形吗？很容易！”

严援朝没想到这位同事会把他的话带回会上去。当时国家计算机工业总局这个项目的负责人俞正声找到严援朝，问他是不是真的能做，严援朝斩钉截铁地说：“能做。”其实，严援朝心理并没有谱，“我是硬着头皮接了此事，幸好也就干成了。当时胆也大，现在想起来都有些后怕，但人被压抑到一定份上，就什么都无所谓了。那时精力好，年青好胜，就觉得天下没有我做不出来的事。”严援朝决定“胆大包天”一下的内在原因是，他意识到“这是一个机会，工农兵学员在研究所地位很低，揽下这个课题，我就可以当课题组长了，从一个普通助理工程师一下升为课题组长，是一个很大的飞跃，是破格提拔。”

严援朝接下任务后，开始争取全所唯一的一台IBM PC，当时严援朝每星期只有一次上机机会，一次两个小时。严援朝提出要想课题如期完成，“这个机器必须归我使。”有时候要做事，不争取条件不行。严援朝争取到的这台IBM原装PC配置是128K内存、CGA显示、一个160K软驱，没硬盘。严援朝和新分来的大学生欢天喜地把机器搬回来后，大学生忙着插电源，结果把110伏的电源插在了220伏的电源上。“我当时就想跳楼。我好容易当上了课题组长，我好容易把设计方案拿了出来，我好容易把机器要了回来，我好容易有了这么一个机会，但是……”俞正声得知此事后二话没说，让香港商人送来了新电源。

条件都满足了严援朝，也该轮到严援朝显示一下自己实力的时候了。1983年3月汇报，为

了向专家们证明软件方案能在 IBM PC 上显示汉字，严援朝用 BASIC 写了一个程序，在显示器上画出了一屏“甲”，第二屏显示的全是“田”。在此之前，汉字在计算机上显示都是通过硬件实现的，谁也没有用纯软件的方法显示过汉字。

4 月份，严援朝拿出总体方案。跟着，他着手把原来汉字终端上的 GB7663 个汉字字模通过程序拿下来，供 CCDOS 使用。严援朝是学摩托罗拉芯片出身，会的是 68 系列的汇编语言，Intel 的汇编指令他从来没接触过，严援朝拿着 IBM PC 随机带的手册，从头学 Intel 汇编。

6 月 24 日，严援朝正式动手写 CCDOS，6 月 30 日写完，一共写了一万多行。CCDOS 源代码中，有一句是“6 月 24 日”，别人都不知道是怎么回事，在改进 CCDOS 的时候都没有删。写 CCDOS 那段时间，严援朝一天只睡三四个小时，一天吃一顿饭，一个人在一个很大的机房里面，不停地写，来不及吃饭，也忘记了时间。

CCDOS 遇到过很多技术难题：当时显示卡只能支持到 320×200 分辨率。这样的分辨率用来显示西文没有问题，一个西文字符用 7 条线就可以显示清楚，所以，可以支持 25 行显示；而一个汉字要 15 条线才能显示清楚，所以，最多只能支持 10 行汉字。一行提示，但 CCDOS 又必须支持 25 行的西文软件。这下可把严援朝难坏了。严援朝费了 15 天时间想出来做一个“虚屏”，用自动判断的方法解决这个问题。这样一来，CCDOS 就能支持 25 行的 BASIC、EDIT、WordStar、dBASE Ⅱ 等西文软件了。虽然支持得不够完美，但不管怎么说，“能出来就是好家伙”。

严援朝让分给他的 4 个大学生做输入法，“我定义结构和规则，让他们创造性发挥。汉字终端上有首尾码，我也没有看人家的编码规则，不就是一个汉字头、一个汉字尾吗，让学生按照自己的想法去定就行了。”

软件做完总要起个名，CCDOS 是为中国第一台 PC 长城机做的，ChangCheng，取汉语拼音的字头，就成了 CC－DOS。CCDOS 的含意并不是后来外人猜测的，是“中国字符”的缩写。等严援朝让 PC 第一次显示出 GB 第一个字“啊”，等严援朝把 CCDOS 做完，众人才明白原来做汉字系统这么容易，输入、显示汉字这么简单。“很快，在 1984 年、1985 年满大街尽是各种各样的 DOS。我的源代码谁都可以 COPY，谁都可以分析，我是国家工作人员，如果这东西对大家有用，我干嘛护着不给大家。”

严援朝没有在 CCDOS 上署名。“CCDOS 是国家‘六五’项目。再说，我们家也没有这个传统。直到现在，我写程序从来不署名。”

1983 年 8 月，CCDOS 在北京展览馆亮相，轰动一时，严援朝因此第一次出国，去了趟瑞士参加展览。

2. 长城 0520CH 的那块卡

在 8088 只有 4.77M 的 CPU 上用软件方法处理汉字，想速度快，显示漂亮是不可能的事。在做 CCDOS 之初，严援朝就提出另外一套硬方案：把汉字做到显示卡里面。

1984 年 8 月，严援朝随六所、738 厂和清华大学开赴香港，为长城 PC 开发配套的图形汉字显示卡。汉字显示卡做了出来，实现了 25 行汉字显示，但汉字显示速度还是太慢，一行一行地滚屏。现在的长城集团总裁王之看了，不是太满意，严援朝就说他还有一个方案，可以解决速度慢的问题。

这样，由严援朝带队一行 10 个人第二次来到香港重新做。“香港一个工程师配合我，主意我出，活他干，我们一块调试，一个多月，就把新卡做了出来。”

严援朝的实现方法是，在显示卡里面做了一个汉字字符发生器，要显示汉字时，只需把汉字的代码送到显示卡，再由显示卡里的字符发生器负责把汉字代码解释成汉字图形在屏幕上显示出来。CCDOS 实现汉字显示的方法是用软件在屏幕上画图，所以很慢；在香港做的第一个方案由于向显示卡传输的不是精简过的汉字代码而是汉字图形，CPU 负担过重，所以也快

不起来。

1985年，长城0520CH生产出来，拿到美国COMDEX展览，其640×480的分辨率、25行显示汉字的能力引起了很多人的注目。“日本人趴在那，拼命画我们的电路图，想搞清楚我们是怎么做出来的。”

长城0520CH的出现，使IBM专为中国设计的IBM550在国内卖不下去。“我们把所有的汉字全放在了显示卡里，IBM550只放了一部分，用的时候需要置换；我们的机器汉字是汉字，图形是图形，还可以往一块叠，IBM550不行；另外550要用专门的软件，我们用通用软件。”

从香港回来，开发组的每个人获得了一台18英寸彩电的奖励。1986年，CCDOS被评为国家科技进步二等奖，严援朝拿到了2000元奖金。除去这点奖励，严援朝做再多的工作，都是按月拿固定的几百元工资。严援朝不在意这些，也不在意别人修改他的软件挣了大钱，他的快乐在于：“我觉得我能够左右世界。那个时候，PC处在起初阶段，我做成什么样子，人家就用成什么样子。我手下有那么多清华的老师，我要他们做什么。他们就做什么，我说你把这个软件做成这个样子，他就把软件做成这个样子，我说你把硬件设计成这样，他就把硬件设计成这样。最后，拿出来的机器，都是我脑子里原先都想好的蓝图。一年之前想好的蓝图，一年以后，就创造了出来，心理特别高兴。人家给不给钱是一回事，但这东西是我想出来的，而且很多人都挺喜欢用，这就足够了。”

3. 被迫学新东西

严援朝是那种知道激流勇退道理的人，做事情做到一定程度，当他发现再做下去的条件不具备了，他就会主动退下来，换别的事情做。这样做虽然可以避免自己受伤害，但也逼着他要不断学新东西。“我搞什么，都不允许我搞到底。做微处理器时，软件硬件一起上，出现了搞汉字的机会，冲上去做汉字系统；做到一定程度，又得退下来，写真正的应用软件，和人家拼，那没办法只得学C语言；用C写完字处理、排版软件，又要去搞应用；搞应用，不用C++写不了应用软件，现在又该用Java了。”严援朝把学新东西归结为“一切都是生活所迫”。

1985年，严援朝离开了中国计算机发展公司。“我本来还有机会去做创造性的事情，但是条件没了。”离开时，单位觉得严援朝做出了很大贡献，给他提了高工。严援朝来到昆仑电子印刷设备公司。“不让我做系统工作了，我就做软件，我写软件也一定能做得挺好的。”烦闷之中严援朝想到这，嘻嘻笑了一下，随手在计算机上打了个XE（嘻）。XE就成了严援朝写的第一个字处理软件的名字。后来，别人为XE找了一个很好的解释：X表示任何未知数，E表示easy，合起来，就是Anythingeasy（任何事物都容易）。这个解释很符合严援朝的性格，“不知道，没关系，只要让我做，肯定能做。”

XE花了严援朝近一年的时间。XE是一个用来取代WordStar的字处理软件，它利用了长城0520CH的特点，显示速度很快，能同时开四个窗口，编辑四个文件。“CH是我设计的，我当然知道CH里面所有的秘密、所有的特性。”

XE只能在长城PC上用，所有用户也就一两万。严援朝认为长城机在处理汉字技术远远领先的情况下没能占领大部分市场，是不肯单卖CH显示卡的缘故。

做完XE，严援朝又写了一个命令行的排版软件，有点像现在的WPS，但也没卖开。早在1984年的时候，严援朝就提出过做文字处理机，但没有机会做。

1988年，离开昆仑公司的严援朝特别想去国家信息中心搞大型机，搞真正的计算机研究。但有朋友极力劝他去做保利电子公司，这样严援朝就成了保利电子公司的副总经理兼总工程师。在那里，严援朝用了9个月时间主持设计完成了人民大会堂第一套电子表决系统。“这是世界上最大的电子表决系统。有1700多个席位，电缆用了50多公里，几百人负责施工，部队派了好几千人帮助测试。”

1992年，严援朝离开保利电子公司的时候，终于想到自己开公司，可是后来，“我发现我办

不了公司。第一、我卖东西肯定要赔，我老怀疑自己卖给用户的东西值不值；第二、人事方面的事情纠缠在一起的时候，对我来说，就变得非常难。”尽管严援朝办的集成电子公司有一个不错的产品——MSOA 可视化的排版，也承建过北京市公安局的户籍系统。但严援朝发现自己不适合办公司后，果断把公司委托给了一个朋友。“现在人家干得挺好，比我在的时候办得好。”

1993 年，微软请国内大公司帮助推广 Windows，让国内公司出人巡回讲课。四通的王杰找到严援朝，请他代表四通讲面向对象的设计。从此，严援朝和王志东走到了一起。

4. 我太适合做计算机了

严援朝经历坎坷，但严援朝很幸运，他最终找到了最适合他做的计算机工作。

1968 年，17 岁的严援朝去呼伦贝尔盟莫力达瓦旗插队。4 年后，靠父亲的朋友帮忙，他来到河南平顶山姚孟电厂做工人，当时的想法是做工人总比插队做农民强。1976 年，从华中工学院毕业，回厂做技术员。1979 年，为了回北京，严援朝求厂长把他降格为工人，因为干部不许对调回京。进北京低压电器厂焊了一年板子的严援朝很苦闷，他哥哥把他推荐给了当时在四机部六所工作的俞正声，通过俞正声介绍进了六所。

报到第一天，室主任问严援朝：你会计算机吗？见都没见过计算机的严援朝说，我会！“我干嘛说我不会。我说，我什么都懂，我都会。只不过没有机会接触，但我都知道。”严援朝当时知道的仅限于曾经听说过“8”什么，他连 8008 处理器都说不全。

室主任给了严援朝三本讲微处理器的书，严援朝看了三个月。三个月后，室主任问严援朝看得怎么样，严援朝说，我什么都会了。“真没有什么难的，80 年代，计算机刚刚起步，相对来说，都比较简单。”室主任就让严援朝改造一个进口的单板机，加内存，改软件，添外设，严援朝用了一个多月就完成了。看到严援朝真行，室里面就让他正式参加课题组参与设计摩托罗拉系列的计算机。

有人说，严援朝没有任何基础，能做计算机，而且做得很出色，是个天才；严援朝却认为，所有人的智商都差不多，最主要的事情是，有没有一个很好的机遇，找到了最适合自己做的事。他的幸运仅在于，在各种各样的组合条件下，找到了最适合他做的事情。“一进六所，看完三本书，我就觉得，计算机这东西对我来说，绝对不神秘，太容易了。一份从来没接触过的工作，一接触就明显地比别人高一筹，这就是最适合你的工作。比如，做买卖，一做就明白做买卖是怎么回事，那你肯定适合做买卖，你就不要再想别的事了。而一个工作你学了十年，整天抱着书看，感觉特别痛苦，还很难，这事你干脆放弃算了。”

严援朝认为自己看问题的方法和思维方式，特别适合计算机“说一不二”的原则。“对就是对，错就是错，计算机从不蒙人。”“我这个人记性很差，计算机倒也简单，就是 0 和 1，只要记住基本的两三条规律就行。既然我在记忆方面不如别人，那我在别的方面肯定比别人强，我在两三条规律的灵活应用方面、拓展应用方面能力就很强。数据结构，我没学过，我看了五天，我觉得我脑子里原来就是这样想的。”

在严援朝眼里，写软件的过程就是弄清楚自己将要写的软件“是什么”的过程，“把软件的目标一直分解下去，分解到许多个最简单的‘是什么’，分解完了，这个软件也就设计完了。”“做软件就是在不断地明确目标，就是搞清楚你的 GO 是什么，所有的软件都逃不出那三句话——IF、THEN、ELSE。棒的程序员很快能够知道自己的 GO 是什么，老没长进的程序员老也弄不清楚自己到底要干嘛，所以永远处在学习过程中，手里永远拿着一本书，永远在学，永远也学不会。我也看计算机书，但看书的方法不一样，我能在很短的时间内找到书里最关键的几句话，然后把书扔了。”

“我希望做软件工作的人，都是适宜做软件工作的。但事实上是做不到的，能够知道自己最适宜做什么是很难的，有些人可能一辈子在做他不适宜的事，没有机会啊，假如没有 CCDOS 的机会，我也不会去做软件。”

因此，严援朝清醒地知道，大型的软件不能依赖像他这种人，而是要依赖一大批普通的、有扎扎实实基础的工程师。“我们这些人可以出主意，可以做系统分析，我们有各种各样的感觉，但我们这样的人毕竟太少。”

所以，严援朝特别强调程序员之间的合作。“这个时代和我们那个时代不同了。我们那个时代个人行为太多，因为那个时候，毕竟简单，软件也小，因此，门外汉可以做软件；但现在比较难，现在要做大软件，只有大型的、完善的软件才能有商业价值。因此，大家要遵守共同的规则，设计时定下来的结构、通讯方法、修正方法大家都要遵守，别老异想天开。你的领导安排你做什么事，你就老老实实做，不要急于表现自己的发明创造。现在程序员第一个任务不是表现你的程序技巧有多好，而是你充分理解领导交给你的任务是什么。”自己是一种人，但能明白和自己不一样的人，很不容易。

【简历】

1951 年 10 月 26 日生，毕业于华中工学院，高级工程师。

CCDOS 的作者，MSOA 的作者，长城 0520CH 微机的主要设计者。曾荣获国家科技进步二等奖。

1968 年 9 月，在呼伦贝尔盟莫力达瓦旗插队；

1972 年 10 月，在河南平顶山市姚孟电厂做工人；

1973 年 9 月，在武汉市华中工学院电机系学习；

1976 年 9 月，毕业后回姚孟电厂任技术员；

1979 年 3 月，在北京低压电器厂做工人；

1980 年 1 月，在第四机械工业部第六研究所任技术员；

1986 年，任中国计算机发展公司昆仑电子印刷设备公司副总工程师；

1988 年 9 月，任保利电子技术公司副总经理兼总工程师；

1992 年 1 月，任集成电子技术公司董事长兼总工程师；

1993 年 8 月至今，任四通集团公司总工程师，四通利方总工程师。

四十三、王码公司总裁：王永民

王永民在饭馆吃饭。一人走上前问：“你是王码吗？”王永民起身说：“我就是王永民。”谁知那人连忙道歉：“对不起，我认错人了，我找王码。”

王永民出国，海关检查。王永民递上护照，海关工作人员看了王永民的护照后，从座位上跳起来，立正给王永民敬了个礼，王永民吓了一跳，以为自己的签证出了什么问题，海关人员毕恭毕敬地说：“王老师，我们正在学习您的五笔字型。”

54 岁的王永民回国不到一年，自己开车被警察抓住过九次，其中有七次，当交警得知他就是王码的发明人王永民时，大手一挥，说句“王老师，你下次可得小心点。”就放行了。王永民打出租车，司机问去哪儿？“到王码公司。”出租车司机说王码公司老板可有钱了，王永民：“你怎么知道他有钱？”司机：“王码公司老板坐卡迪拉克。”王永民：“你见他坐过吗？”司机：“想都想得到。”王永民：“你认识王永民吗？”司机：“我一个司机怎么会认识他那样的大老板。”王永民：“小伙子，你可别这样说，你是干活的，王永民也是干活的。我就是王永民。”司机急刹车，从车上跳了下来，两手握住王永民的手，泪都出来了：“我没想到像你这样的大人物还坐‘面的’，我的‘面的’让你坐一次真是太荣幸了。”

90 年代初期，许多人的概念中，学计算机就是学五笔字型，会不会电脑，就是会不会五笔字型的事。如今随着计算机应用的深入，输入法在计算机领域的耀眼光辉逐渐暗淡了下来，这

是无法改变的现实，但因此就把王永民说成为“不就是先入为主地发明了一个输入法吗？而且五笔字型也不见得是最好的输入法”的结论却有失公允。

王永民的意义决不仅仅在于发明了一种叫做五笔字型的输入法，他的历史意义在于，冲破了国内汉字形码快速输入必须借助大键盘的思想束缚，首创26键标准键盘形码输入方案，这个意义比五笔字型本身的意义要深远得多，它开创了汉字输入能像西方一样方便输入的新纪元。很难想象今天我们使用的PC都配上一个汉字大键盘是个什么怪样子，但是在王永民之前，主流的汉字编码思想就是要专为汉字输入设计大键盘。甚至到了1983年3月5日，王永民的26键五笔字型方案已经做出来了，国内还有专家坚持一定要为汉字专门做键盘，而王永民的26键方案却被讥讽为削足适履，画地为牢——汉字这么多，为什么要用、怎么能用26键来处理？

王永民是先知先觉者，他在中国生产出第一台PC之前，就在汉字终端上实现了汉字26键输入，宣判了PC汉字大键盘输入的死刑，避免了中国PC的畸形。

只有了解王永民怎样从188键一步一步走到26键的艰难历程，才能理解王永民的意义。

1．我被发动起来了

王永民发明五笔字型输入法是无心栽花。他一开始只是想找一个现成的输入方案，用这个输入方案做一个键盘来解决汉字照相排版的校对问题。

1977年10月，王永民离开呆了八年、病了六年的四川永川国防科委某军事部门，回到家乡河南南阳。离开时，这位中国科技大学的高才生伤感地填了一首词：“无才西蜀图相仕，有志南阳学躬耕。”学不了诸葛亮在西蜀成就一番大业，就学诸葛亮在南阳做点实事吧。

回到南阳，王永民被分到地区科委工作。当时，日本人发明的汉字照相排版植字机很流行，南阳引进一台，但这台机器的汉字输入时不能校对，出错就要重新照相制版，很麻烦。川光仪器厂花9万元做出了“幻灯式”键盘来解决这个问题，但地区科委负责这个项目的王永民对这个“幻灯式”键盘越看越不顺眼，他请问川光仪器厂的总工：“推能记住24个幻灯片每个胶片上究竟放的是哪273个字，你的姓又在24个幻灯片中的哪个胶片上？”

总工被激怒了：“王永民给我当徒弟，还得再学三年！”“王永民是川光厂不受欢迎的人。”

“与其说这是一次羞辱，还不如说这是一次发动。人遇到一种羞辱，遇到一种打击，就会产生一种反作用力。我就要比一比，到底是你，还是我王永民讲科学，我一定要发明一个键盘取代你的东西。”

南阳科委给王永民拨了3000元，让他搞试验。王永民要做键盘，首先要找到一种好的输入方案才行。于是，他跑到上海、苏州、杭州的科委情报所翻阅国内外相关资源，当时，王永民能够看到的输入法有王安99键的三角编码法以及国外各种各样的大键盘。“有单字的大键盘，也有主辅键的大键盘——一个键上有9个字，然后，这边有9个辅键用来选字，此方案比较流行，中国科技情报所用的就是这种主辅键方案。王安的方案我不赞成，拼音的方法，音读不准以及不认识的汉字怎么办？”

王永民得知郑州有人在研究拆分汉字的输入方案，就跑去对发明人说：“我用你的方案做键盘，你把资料给我，我来把你的方案实现。”发明人说：“我要把资料都给了你，我还有什么？”碰了一鼻子灰的王永民在1980年找到了《英华大辞典》的主编郑易里先生，俩人一谈，谈得很投机。郑教授说：“我算是搞对象找对人了。”王永民把郑易里请到南阳，住进南阳最好的宾馆，郑易里汉字编码是94个键方案，当时郑易里只有一张字根图，王永民雇了十几个小姑娘，把《现代汉语词典》中的11000个汉字全部抄到11000张卡片上，然后根据字根图编码。编完卡片一检查，有800对重码，而且，该方案还要分上下档键，等于188键。

找了半天，没有找到好的汉字输入方案，王永民决定自己来做。从此，王永民踏上了压缩键位的艰难里程。138键、90键、75键、62键。1980年7月15日，王永民把键位压缩到了62个，

重码只有 26 对。“到这，我不再搞编码了，我认为我已经成功了。”此时，武汉开了一个汉字编码会议，王永民在会上公布了 62 键方案，立即引起轰动，被评为国内最好的四个方案之一。王永民大受鼓舞。

编码做好了，王永民开始着手采购集成电路，画电路图。电路机壳设计是王永民的强项。“我进入了一个自由王国，很快把键盘做出来了。”

1981 年，键盘通过鉴定，将要投入使用时，发现这个键盘缺少编辑功能键，王永民被迫拓展键盘。“设计功能键，把我累着了。要测试功能键的代码，还要研究它的电路，要弄清楚它出来的是什么信号，我的编码信号还要和它匹配，这是一件很麻烦的事。”焦头烂额的王永民突然想到：“为什么要自己做功能键，如果能用原装键盘上的功能键该有多好。以前，只想着怎样把标准键盘上的功能键搬到汉字键盘上来，为什么不能把汉字搬到标准键盘上去呢？我数了数标准键盘中有 48 个键可用 62 键和 48 键也就是一步之遥，如果我能把 62 键变成 48 键，那么，我就可以用标准键盘了，就用不着费尽心力设计什么键盘了。”王永民在总结怎样跨出这关键一步时说，“没有走投无路寝食不安的焦心烦恼，就不可能产生突破。”从此做键盘的王永民，不再想着怎么做键盘了，尽管画电路图设计键盘是王永民的强项，尽管王永民的键盘已经花了一两万元做了出来，尽管为着这个 62 键方案，王永民已经编了几万张卡片，但王永民此时决定放弃。

62 键方案变 48 键方案首先要解决重码问题。王永民找来 0 号描图纸，横向排 150 个字根，纵向排 150 个字根，第一位的编码字全都填在第一张纸上，第二位的编码字填到第二张纸上，第三位的编码字填到第三张纸上，然后把三张纸摞在一起，放在玻璃板上，下面用六个日光灯照射，这样所有的 GB 字谁和谁重码，谁和谁不重码，谁和谁相容，谁和谁不相容，谁和谁相关，谁和谁离散，全都看得一清二楚。原来改动一个字根，要把一万来张卡片全翻一遍，使用这种方法，很快就能知道：哪些字根能放在一个键上，哪些字根不能放在一个键上。比如说，“木”和“三”，就不能放在一个键上，因为这个键后加个“工”，是江也是杠。这种用来检查重码的方法，现在看来比较土，但是这种方法对于没有计算机的王永民来说着实帮了大忙，“我现在愿意花十万块钱买回我这三张纸。”

实现了 48 键，A 型血追求完美的王永民又做成了 40 键，这时他又想向 26 键冲刺，“但怎么做都做不成。”

1982 年 6 月 2 日，当时任河南省副省长兼科委主任的罗干把王永民从南阳叫到了自己的办公室里。王永民给他介绍了半个小时，“他一听就明白。他问我需要多少钱，我想了半天，告诉他我需要 16.5 万元。”王永民笑着对我们说：“没零不成账。”罗干就问管科委经费的田处长还有多少机动经费，回答还有 10 万元，罗干当时拍板：“全给永民了。”“在此之前，南阳科委第一次给了我 3000 元，第二次给了 6000 元，我穷得整天吃烧饼。”赶巧，这时日本在郑州展示计算机，送给了河南省科委三台计算机，其中最好的一台 PC8801，罗干当即批给了王永民。

搞了四年计算机汉字编码的王永民没有计算机。“一种方案的设计未必需要计算机，这就好像画一个楼房的图纸不要砖头一样的道理。我很清楚，我给出代码，通过数码管显示出来，比如 625335，代码就能抓到字，只要这个码唯一就行。”但有了计算机的王永民也把计算机当作宝贝，整天摸，今天算个这，明天算个那，然而这台 PC 并不能帮助王永民把汉字输入计算机，当时 PC 上还没有汉字系统。

2. 在保定

1982 年隆冬，王永民带着优化了的 36 键方案来到保定，准备在保定华北终端厂上机试验。王永民他们花了 7 万元定购了一台 ZD2000 汉字终端，他们的附带要求是在这个终端上实现自己的编码方案。华北终端厂年青的工程师王金梁用 Z80 编程，花了两个星期时间把 36 键方案在 ZD2000 汉字终端上实现了。当王永民用键盘过自己的编码把汉字敲进计算机的时候，

眼泪都出来了。但36键方案因为字根占用了数字键，输入数字时，需要换档，很麻烦。“我是A型血，追求完美，上机成功那天，我就决定否定它！但否定36键方案不是一件容易的事，已经做了那么多工作，而且已经上机成功，一切又要从头做起，有没有这种能力？我给罗干立过军令状，一年为期，拿出成果，后面，还要编写科委的成果管理软件，还有很多事要做；再则，即使用36键方案，也可以敲锣打鼓到河南省科委报喜，肯定没有问题，36键方案已经是国内第一了。”

王永民披着大衣，在房间里踱来踱去，“手下人不知我发什么神经。我说你们先休息，整理材料，我在想一件事情。”王永民想了两天两夜，最后毅然决定放弃36键，搞26键！“和我同来的人都愣了，说王老师，你疯了。”王永民不但要做26键方案，而且还要在保定的旅馆里现做！

王永民他们冒着风雪跑到保定印刷厂切卡片。在旅社的地板上，重新抄，重新编，先编一级字3755个，做了一个礼拜，重码90多对。“重码没有超过100对，对我是一个极大的鼓舞。又用了一个礼拜做二级字，整个重码240多对。原来36键六笔字型方案重码很少，只有40多对，但减少10个键，把数字键解放了出来，多一些重码值得。”

1983年元月，农历腊月二十四，五笔字型第一次在ZD2000上实现了。临行前三天，王永民又说要加上500条词组。“我研究编码空间，哪个空间里字有多少，我特别清楚，比如，河流两个字都有‘三’，这个词组的编码里包含两个‘三’，可没有一个字有两个‘三’的，所以，河流这个词组的编码在原来字的编码里肯定是空的，既然是空着，为什么不可以用呢？”

1983年8月29日，河南省科委组织鉴定会，来自这个行业的国内第一流的专家几乎都来了，评价非常高。郑易里激动地讲了一句话：“从今天开始，汉字输入不能与西文相比的时代一去不复返了……这个发明的巨大意义，一时还难以估计。”

1983年12月5日，首期五笔字型学习班在南阳举办，包括各大部委在内的60多个大单位参加，王永民将码本、资料和检索程序全给了这些单位，让他们将五笔字型移植到他们自己的系统上，每个单位收1200元。这是五笔字型的第一笔收入，一分不少，王永民把这笔钱全数交给了南阳科委。

3. 在地下室住了两年

五笔字型轰动一时，被新华社4本“内参”评价为“不亚于活字印刷术”的伟大发明。王永民被邀请到联合国讲学。从河南的观点看，希望“金娃娃不要跑出河南”。但王永民认为，河南出小麦，出玉米，在河南连个电脑都找不着，怎么推广？“我是个实干家，我做的东西一定要有用，通过调研，我知道国内亟需输入法，我们买了日本人很多大键盘，简直是遭罪，而且，钱都让日本人给赚了去。”

1984年，王永民带着一台PC来到了北京，在CC—DOS作者严援朝的帮助下，将五笔字型移植到了PC上。王永民在府佑街135号中央统战部的地下室7号房间，一住就是两年。“非常苦，一天七元房钱，我都出不起。”

王永民推广五笔字型的方法是一个部委接一个部委讲五笔字型，虽然不少部委在自己的机器上移植了五笔字型，但大批人员需要培训。“谁请，我都去讲；中午有饭去，中午没饭也去；讲三天，讲五天都行。我全部费用自理，一分钱不要。”每到一个单位，都会遇到人说这个输入方法好，说那个输入方法好，“他们要我评价一下别的输入法，我不去说别人的，我说我都研究过，我只说我自己，我没有工夫说别人，也没有兴趣说别人。”

其实，王永民的推广工作，直到现在仍然在做。他请长征组歌的曲作者生茂先生把他的98王码助记词谱成了《还是王码好》歌曲，请黑鸭子合唱组用流行歌曲的方式演唱。

正当王永民在地下室受穷的时候，DEC掏出20万美元购买了五笔字型专利使用权。1987年3月6日，王永民从地下室搬到远望楼宾馆。

1989年7月25日，王码电脑工程开发部成立，当时不让注册公司，在这之前，王永民就成立了一个王永民中文电脑研究所，经营他请香港人开发的汉卡，一块汉卡卖1700多元。“我从

小就做过一些生意，摆摊刻图章，一个图章五分钱，上初中给人理发，理一个头五分钱。我当时有一个想法，与其让人去移植五笔字型，还不如我移植好了卖给他们。”

刚开公司的时候，王永民兜里整天揣着两本支票。公司一共有 100 多万元。1992 年，王码公司净利润达到 1000 万元，可从那以后，王永民的公司开始走下坡路，“这两年一直在赔本。我没有那种很寒心的滋味，我觉得这是一个很自然的过程。”

王永民认为，使公司走下坡路的最主要原因是，知识产权保护不力。“一审我们胜了，我去趟美国，这个案子又被翻了过来。今天下午，我的律师还要来，我们一定要再把这个案子翻过来。打官司费了我很多精力，我很烦恼这件事。五笔字型在国内转让费收了一二百万元，国外收的比这个多。我和王选是好朋友，我的五笔字型授权给方正用，没收钱。全国现有 500 万台电脑，我敢说只有 50 万台电脑没装五笔字型。有多少付过钱？说五笔字型是共有财富，难道它是天上掉下来的吗？”

1998 年，54 岁的王永民感到经营公司有些力不从心，尽管王码公司很早就生产出了自己品牌的计算机，但王永民认为王码公司今后不会再做 PC 了，“我想请一个合作伙伴，我首先不管钱，我不会管钱，外面欠我 600 万元，我都要不回来。我要让我请的人来管公司，我全让他管。我非常羡慕王选能有时间专心致志搞研究，我还有很多新发明，从美国回来，我申请了十二项专利。比如，翻译荧光笔，看英文书的时候，不认识的单词，用这个笔一划，就能读出汉语的声音。搞发明才是我的长项，我在医院输液，看到输液瓶子有许多改进的地方，我总是在琢磨发明个什么东西，可不愿整天琢磨着怎样管理公司。”

54 岁的王永民拿着他昨天晚上做的研究日记对我们说：“我每天都在做研究，现在做大字符集 2 万多个汉字的编码设计。我最近三年半一直在开发软件，输入法还有很多理论问题有待突破，很多地方都做得不到家。我更喜欢做学问。做公司，涉及到许多人的问题，涉及到社会的界面。这个社会的界面问题太多，有待于改善。”

4. 回　答

王永民必须为五笔字型是第一输入法回答很多问题。谁让他最有名？

王码没有拼音好学。“大家不是在一个基准上比高低。别忘了，你小的时候，学了多久拼音！你小时候，只要拿出一个月时间学五笔字型，就绝对不会认为王码比拼音难学。”

王码要记字根，太麻烦。“现在大家都很忙，跳舞、打牌、喝茶、下棋、修长城都有时间，就是没两天时间学五笔字型，那怎么办？”

王码不符合新规范。“还是听听老百姓的意见比较好，汉字编码不是书法艺术，更不是造字法。更何况五笔字型老用户改用 98 版符合新规范的五笔字型简直就是举手之劳。”

王码占了先入为主的便宜。“王永民 50 多岁了，我不能变成 30 岁。我就是早生了 20 年该怎么办？难题永远都会有。没有成绩，不能怪这个时代，好像是别人已经做了，妨碍你的成功，不是这样。只要你的输入法好，用户还会接受，人们追求进步，追求完美是没有止境的。拿破仑说，没有机会！这真是弱者的最好供词。关键在于你的东西到底做得好不好，好不好绝对不是你自己说了算。”

王码的今天是王永民社会活动能力强的结果。“活动能力也是本事。我的社会活动能力在我的事业里绝对是第二位的，第一位是科学的本质，是科学的实体。”

……

面对各种各样的非议，王永民总是不加理睬。“我清楚地知道，非议的最终目的是让我一事无成，这个账我算得很透。如果我真的分出精力，拿出时间来对付、批驳这些非议，那么，我刚好耽误了时间，乱了自己的阵脚。所以，我不理睬，只要我的成果比他忌恨的还要好，他自己就蔫了。”

【简历】

1943年12月15日生于河南省南阳南召县一个农民家庭。

1962年考入中国科学技术大学无线电电子学系。1978～1983年，以五年之功研究并发明“五笔字型”，以多学科之集成和创造，提出“形码设计三原理”，首创“汉字字根周期表”，发明25键4码高效汉字输入法和字词兼容技术。在世界上，首破电脑汉字输入每分钟100字大关，获中、美、英三国专利。

1983年后，又以十年之力推广普及五笔字型，使之转化为生产力。曾五次应邀赴联合国讲学。

1994年获“五一”劳动奖章，并获国家级专家、全国优秀科技实业家等称号。1988年4月成为国务院命名的十名全国劳动模范之一，1993年当选为北京市十位杰出共产党员之一。

1994年后陆续发明“95王码”、“阅读声译器”等五项开创性专利技术。1995年8月赴美学习，1997年5月回国。于1998年2月“十年磨一键”，发明了我国第一个符合语言文字规范，能同时处理中、日、韩三国文字，被专家评为“具有世界领先水平”的“98规范王码”，并通过鉴定。

王永民现任中国科协委员、中国民营科技实业家协会副理事长、北京王码电脑总公司总裁。

四十四、金山公司总经理：雷军

几个月前，雷军、王江民、鲍岳桥三人去西安参加一个会议，会场打出的条幅是“软件业巨子汇聚西安”。当有记者采访雷军的时候，雷军说：“我算不上巨子，旁边两位才算得上巨子。虽然，我内心不承认我程序比他们写得差距有多大，而且，我觉得我程序写得很好，但我的程序员生涯毕竟是一个悲剧的结尾。我写过一些好程序，但是我真的是没有赶上好时光，在我写程序的时候，没有遇到一个好的市场人才或管理人才，在没有人带我的情况下，我只好自己带自己。”

“尽管我是国内最早一拨写杀病毒软件的，但是受了一点点压力，我就没有再去做杀病毒软件。10年来，我做的很多产品都离成功只有一步之遥，与很多机会擦肩而过。当然，我也看到很多优秀的程序员同样没有成功，成功的程序员毕竟只是极少数，十几个人而已，但中国程序达到一流境界的绝不止十几个，有成百上千之多。”

“特别是当某个成功的程序员其技术水平并不让你服气的时候，你更觉得不佩服，但最后还是不得不承认自己就是不如人家，自己写程序可能比人家强，可是自己一定还有很多地方不如人家。”

金山重组，联想注资，求伯君提名，董事会通过雷军做总经理。雷军三年经理人生涯，被进行了一次总肯定。但是，当雷军在1988年写下第一行程序的时候，他绝对不可能想到最终自己要以软件管理者而不是程序留名中国计算机史，当年的雷军太想成为一名知名程序员了。

1. 大二我就上街了

走进大学的第一个晚上雷军就去上自习。“在我的印象中，像闻一多等很多名人都是在大学成名的，我当时也想利用大学的机会证明我的优秀。”雷军每天早上七点钟去教室占座位，总要坐在最好的位置上听课；礼拜六雷军喜欢看电影，但经常是自习到九十点钟看第二场；上《数字逻辑》课，老师总是先问大家，如果没有一个人能回答上来，再让雷军站起来回答；雷军大一写的PASCAL程序，等他上大二的时候，这些作业都已经被编进大一教材里了。雷军有午睡的习惯，但当他看到有的同学不睡午觉看书的时候，雷军怎么也睡不着了，他害怕同学又多学了很多新的东西，而这些东西他都不会。雷军把午睡的习惯改掉了。“我特别害怕落后，怕一旦落

后，我就追不上，我不是一个善于逆境中生存的人。我会先把一个事情想得非常透彻，目的是不让自己陷入逆境，我是首先让自己立于不败之地，然后再出发的人。”

为此，雷军两年修完了大学四年的课程。“这门课比较重要我上四分之一的课，那门课不太重要，我上八分之一的课。计算机搞懂精髓以后，所有的东西都很简单。计算机不是一门理论性很强的学科，强调的是实践。”

大学里的老师想让雷军帮着做课题，就把自己机房的钥匙给了雷军，雷军最多的时候同时拥有三个老师机房的钥匙。

大一，雷军成绩全年级第一，但雷军很快发现大学并不比谁考试第一，所以，大二雷军就上了武汉的电子一条街。当时雷军的形象是背个包在街上东逛逛西逛逛，包很沉、很大，里面装满了资料和磁盘。那条街上的老板知道雷军很能干，都对他很客气，恨不得隔二十米就跟他打招呼，请吃请喝。

在街上认识王全国，被雷军认为是他生命旅途中最重要的事。当时王全国正在做一个加密软件的界面，雷军在这之前正好写过一个加密软件的内核，他们很快决定一起来做。因为8月15日学校开学，所以，所有的工作必须在8月1日到8月15日内完成。

雷军形容自己写软件是“直奔主题，一上来就干”，而王全国则会“先从外面看看，看看有没有窍门”。“在外面看半天再去做其实也挺慢的，直奔主题走错方向也会很慢，两者结合起来，不断修正，就是一个很好的合作。”

夜晚，雷军和王全国躺在公司怎么睡都睡不舒服的沙发上，想的是“一定要写出所有机器都在用的软件”，梦想未来有一天能拥有一家自己的公司。但当时雷军和王全国没有公司，不能在软件上署公司的名字，当时街上正放映《神秘的黄玫瑰》，王全国就建议将软件署名“黄玫瑰”。使用计算机超过5年的人一定碰到过标有“Yellow Rose Software Workgroup”字样的软件，比如那个著名的清理内存的共享软件RI，这些全是雷军他们写的。

加密软件BITLOK做完后，王全国所在公司发给王全国50元加班费，王全国把这50元给了雷军，这是雷军写软件得到的第一笔报酬，雷军没有觉得它多，也没有觉得它少。

雷军写的第二个商品化软件是和冯志宏合作的免疫90。因为当时没有同类软件可以作为参考，雷军觉得自己的思路可以自由发挥，不会受到定式的束缚。“我们做了一个病毒免疫程序，可以让程序免受病毒侵扰，如果染上病毒，该程序可以像抖落身上灰尘一样把病毒清除，另外还做到了样本库升级和在英文环境下英文显示，在中文环境下中文显示。”免疫90售价260元一套上市后卖得挺好。雷军接着开始考虑做防病毒卡，正当他做出样卡的时候，很快华星防病毒卡上市了。“因为当时没有市场能力，很快我们就放弃了。我当时认为不是第一个做出来的就没有市场，时隔这么多年，我才知道别人做出来了，并不意味着自己不能做。我错过了这次机会。”

有了在电子一条街“混”的经验，大四的时候，雷军和王全国等人办起了三色公司。“我经常被他们从武大的晚自习上叫出来开会。我们晚上做开发，白天跑市场，在饭店里租了一个房间，五六个人躺在一间房间里，实在躺不下，就起来干活。”雷军几个人都不懂怎么做生意，而且没有钱，是雷军卖了一台计算机赚了四五千元才使公司开了张。这样干了四五个月，雷军觉得挺没劲的，他深深地感到了自己还不行。“我们自以为有雄心伟略，对所有的权威都不屑一顾，街上老板的吹捧也助长了我们的虚荣心，弄得自己不知道自己有多能干了。”

除了感慨自己还很嫩以外，雷军的第二个感触是“空手套狼很难”。“用10万赚10万和用100万赚10万，结果是一样的，但是付出的艰辛绝对不一样。我觉得没有必要在低水平上做重复的事情，从小做起很容易把很多宝贵的时间花在一些不必要的事情上。”“别人投钱进来有什么不好？干嘛非要营造4000元挣几千万的传奇例子呢？没有意义！在一个正常的市场环境下，几千元怎么可能在短短的几年内赚到几千万甚至上亿？”停办三色公司的第二天，走在阳光明

媚的武汉大学的樱花路上,“我觉得生活是如此的美好,真轻松啊!梦魇般的日子过去了,迎来的是新的生活。”

2. 我见到了求伯君

1991 年大学毕业,雷军闯进中关村结识的第一个大腕是周志农。1989 年,当雷军看到周志农写的《自然码》时候,觉得《自然码》是软件中的极品。雷军所在的圈子把《自然码》评为 1989 年度最佳国产软件。

当时周志农在开超想公司,雷军给周志农干的第一个活是把汉字的小字库放到 RAM 里面。周志农感觉雷军干活干得比自己快,就邀请雷军加入超想公司,雷军认为超想和他们原来开的三色公司一个样,不是他的理想,就没有参加。

接着,雷军结识了苏启强,当时苏启强是用友的副总裁。用友软件需要加密,雷军就把从两年前和王全国写的 BITLOK 0.99 升级到了 BITLOK1.0。重写 BITLOK1.0 的时候,雷军感到了自己编程能力的提高。“平时不觉得,一对比才欣喜地感到了自己的进步。”

这些“私活”全是雷军在研究所工作一天下班后干的,所以,一周雷军只有 20 个小时可自己支配的时间。雷军的工作任务是按半小时来定的,当时雷军有一个笔记本记着每半小时干了什么。“如果浪费了半小时时间,我就觉得很惭愧。后来我看到很多人不珍惜时间的时候,我就觉得这样的人真没出息。时间是自己的,你到一个公司打工的时候,偷懒,老板没有看见,就觉得自己又蒙了一下,玩猫和老鼠的游戏,真是没有必要。公司所付的那么一点钱,就买下了你一个月的青春?学会的东西首先是自己的,其次才是公司的。没有多少人真正计算过自己一个小时值多少钱。”雷军当时给自己算的是一个小时 20 元到 40 元。

雷军不愿意去超想公司,联想、四通、方正也一律不在考虑的范围之内,那个时候,雷军认为大公司已经没有机会了。“现在我才知道大公司也有很多机会,大公司的培训可以完整地塑一个人。”

去外企对年轻人是个诱惑,雷军想去 HP,但又一想“我去 HP 做什么?我要写程序,写程序才是我的生命。而在 HP,我就写不了程序了。是潭浩强教授让所有的人都认为写程序是天底下最重要的事情。”

正当雷军不知道该去哪好的时候,在 1991 年 11 月举办的一个计算机展览会上,经朋友介绍,雷军见到了仰慕已久的求伯君。1990 年的雷军第一次见到 WPS 的时候,为它华丽的界面所倾倒,认为这个产品绝对不是在国内人开发出来的,雷军他们还把 WPS 评为了 1990 年度国产最佳软件。

雷军递给求伯君一张只印了人名和呼机的名片,求伯君递给雷军一张赫然印着香港金山副总裁的名片。“我看到的是一个很英俊的小伙子,全身名牌。”求伯君那天穿了一件黑色的呢子大衣,呢子质地很好。让雷军感觉自己是一个乡下的孩子,到了一个城市里面,真正找到了光彩照人的感觉。“我当时真是有些被震撼了,我当时就觉得那就是成功的象征。”第二次,另外一个朋友又给雷军介绍了求伯君,求伯君在北大南门的全聚德烤鸭店请雷军吃了一顿烤鸭,席间求伯君劝了雷军来金山,雷军没有立刻答应下来。求伯君对雷军说:“你想一想,明天中午到燕山酒店来找我。”雷军那个晚上没有怎么睡觉。

为什么选择金山?雷军不断地问自己,又不断地对自己说:“求伯君因为写程序,在金山成功了,而且是打工成功的。金山如果能够造就一个求伯君,就会造就出第二个、第三个。目前我不想创业,创业我还缺太多的东西,创业需要很多条件的组合。”

被这种想法激励,雷军跟求伯君去了珠海。在珠海雷军碰巧遇到了在珠海出差的王全国。雷军和王全国彻夜长谈:“首先,金山有让程序员成功的传统,我们未来可以在金山成功;其次,金山有钱,可以支持我们干想干的项目;第三,金山有很好知名度,是一个很好的平台。”

王全国被雷军说服也来了金山,接着,雷军的一大堆写程序的朋友都被请到了金山。

3．三年埋头写盘古

尽管珠海的海很美，雷军也很喜欢推开窗子外面就是大海的感觉，但是，雷军已经习惯了压力下的生活，习惯了快节奏。“珠海的节奏突然一放慢，我就感到找不着北。在北京，我可以把别人的成功、各种消息变成自己的动力，如果完全没有压力的话，我便什么活也干不出来。”

于是，雷军牵头在北京成立了金山开发部，负责 WPS 汉卡的技术支持，做金山未来三年到五年的产品。雷军当时坚信 Windows 是方向，产品转向 Windows 平台刻不容缓。尽管早在 1989 年，雷军就从台湾倚天汉字系统上了解到了直接写屏技术，1991 年还亲自动手写出了直接写屏的汉字显示模块，但此时的雷军没有意识到应该把这些技术应用到 WPS 上去，后来 UCDOS 之所以能取代了 WPS，攫取了 DOS 中文平台上最后一块“肥肉”，靠的就是直接写屏技术。今年年初连邦董事长苏启强对雷军说：“当年错过一次大赚一把的机会，我后悔当初没有提醒支持你把直接写屏的汉字系统商品化，否则……”

1992 年的雷军脑子里面充满了“做 DOS 没希望了，要做就做大系统”的想法。1993 年，金山基本停止了在 DOS 上的开发，把直到 1995 年才最后达到辉煌的 DOS 中文平台的主战场拱手让了出来。

雷军在北京组织了 20 多名顶尖程序高手，在“求伯君的今天就是我们的明天”口号的激励下，拼命开发程序。最让雷军佩服的程序员是现在中文之星的核心程序员陈波。“他写程序全是在上班时间，他每天按时上班按时下班，从不加班，但上班时间他时间利用率很高，连水都不喝，女朋友的电话都是中午去接。像这样的人就是为写程序而生的，就像李昌镐是为了下棋而生的一样。”

雷军承认自己写程序不如陈波。“我有杂念，而真正第一流的程序员是没有杂念的。我曾经 72 小时不睡觉连续写程序，但这有什么了不起呢？别人也可以三天三夜在麻将桌上不下来，难的是早上 8 点钟开始打牌，打到 12 点，下午 1 点再开始打，打到下午 5 点，这样一直坚持一年。”

今天，雷军在历数自己最成功事情的时候，说他最得意的是让那么多程序高手三年之内没有一个离开。“在金山这个环境里，组织一支队伍，患难与共工作三年，虽然后来很多人都离开了，但他们有的人在提到今天的金山或金山的产品的时候，还有使用“我们”。多年以后，还有这么强的归属感，把我激动得都不知道说什么好。”

雷军他们开始开发的是 Windows 下的电子表格，接着珠海金山开始做 Windows 平台金山皓月，接着又做了 WPS for Windows。回想起那段经历，雷军感慨颇多：“我们在 Windows 上的动作太自负了一点，一大群能干的人感觉自己无所不能。产品设计得极其宠大，事后想一想这么多人集中做 WPS for Windows 会是一个多好的结果，或者先做个中文平台和中文之星也有一争。”

能干的人很多，下的工夫很大，期望值很高，但 1995 年的市场现实给雷军们朝头泼了一盆冷水。

4．我们太自负了

“我们以为不用 WPS 商标，我们照样能够成功。仅仅是出于营造一种全新的感觉，我们没有沿用 WPS 这个商标，我们就认为自己当时干的就是开天辟地的事情，故产品曰盘古。”当时没有市场经验，以为做市场就是连篇累牍地登广告，至于广告上刊登什么内容都不重要。“看我们当时的广告，读者可能连我们说的是什么都不明白。”

盘古卖得还算凑合，但和雷军他们的期望相比简直是天壤之别。“这种结果让本来劲往一处想，感觉势不可挡的队伍突然之间完全丧失了战斗力。辛辛苦苦干这么久，什么都没有成功，这些程序高手回想起那段经历一定觉得很痛苦，我自己也很痛苦。不是每一份耕耘都有回报，当你以为必成的事情结果没有成功，你以为这么多年的辛辛苦苦一定有回报的时候，结果没有

回报，那种滋味不是好受的。”

“我当时没有领好队，很多人都不想再做开发了，就离开了金山，当时那种失败的感觉，只能用兵败如山倒形容。我每天都感觉到公司里面的那种失败气氛，那是一种没法继续干的气氛。”

当时大规模的光盘盗版开始了，国外大厂商的软件通过盗版光盘的形式开始和国内软件产品发生了直接的竞争。路在何方？通用软件究竟还走不走得通？整天想这些问题，雷军怎也睡不着，干脆起来到沙发上坐一会，第二天醒来的时候，发现自己在沙发上睡了一觉。

雷军排遣失败感的方法是“蹦的”。“只有那种重金属的节奏才能让我什么都不想，而且，也没有什么可想，想着就烦。”

盘古失败后，雷军尝试过走系统集成的路，但是没有走通。“第一，我们的理想是做每台机器都能用的软件，系统集成不是。作为一名程序员，我觉得做系统集成的程序没有挑战性，而我们这些人生下来就是做通用软件的；第二，不是一个通用软件公司想做应用软件就能做成的。说实在的，我们也不愿意做系统集成这种工作量的事，我们的理想是让每台 PC 上都跑我们的软件，挣钱在其次。”

5. 出路在哪里

心烦归心烦，公司还要做下去。雷军一面接些为微软产品做本地化的活，一面思考未来之路。

雷军放下了手中的程序，走到中关村，向市场成功人士虚心请教。“跟天汇总经理沈江交往，使我看到了一个公司应该怎样做市场。沈江在很短的时间之内让天汇这个品牌在没有多少广告支持的情况下成为了 UCDOS 最主要的竞争对手，演示了一个软件产品完整的市场套路该怎么做。”

“英汉通总经理杜红超教给我一个最重要的理论就是，要用卖白菜的方法卖软件，1994 年杜红超把一个词典软件靠 2 块钱卖标签卖到了几万份。”

这两个人使雷军认识到，要搞清楚用户需求，牢牢抓住用户，用户需要什么就做什么，绝不能靠拍脑袋自己去想。“我们过去是一帮自以为最聪明的人关在象牙塔里，天天想我自己能做出什么好东西。但实现是市场第一，绝对不是技术第一。”

雷军这个时候意识到自己的成功是一场持久战。要想成为第二求伯君，绝非一夜能功成名就的。“我在金山已经三年了，一千多个日子的苦熬，殚精竭虑，但还需厚积薄发，不能着急。”

正面战是一场消耗战，对手是上百亿美元资产的公司，金山消耗不起。金山决定通过游击战积累经验。

1996 年，金山推出中国第一个游戏软件《中关村启示录》，定价是 96 元钱。接着是《金山影霸》，《金山影霸》的成功使雷军找到了夹缝中求生存的感觉。当时的情况是 CPU 速度越来越快，国外的软解压软件 Xing 不要钱，而且 Xing 在高档机上跑得很好。但就是看到了当时的主流机型还是 486，486 向奔腾过渡尚需要一段时间这一点和《金山影霸》易用，雷军果断上了这个软件。《金山影霸》在连邦的排行榜上待了两年之久。

稍后，受自己在零售店面经常有人询问有没有电脑入门软件的启发，雷军决定上《电脑入门》，这个只做了一个月的产品，也为金山取得了不错的业绩。

就在外界开始指责金山做“小”东西的时候，雷军说他找到了生存的感觉。

解决了生存问题，但“我们的目的不是为生存，如果只是为生存，我们完全可以凭着自己的特长去拿高薪。我考虑最多的还是怎样发展，但还是没有答案。”

6. 只是“遵义会议”，还没有到“延安”

1996 年，联想 1+1 的缔造者许志平和美国太平洋投资基金的林刚向雷军灌输了风险基金的意识，使雷军意识到风险基金的介入是中国软件腾飞的催化剂。

被启发起来的雷军突然感到自己找到了百思不得其解的未来之路——三五年内金山一定要融资成功，接着上市，十年之内一定要做成中国最有影响的软件公司。雷军确立这个思想是他对金山最大的贡献。“有了这个梦想，才能使我耐下心来，一点一点做细的事情。”

《剑侠情缘》完成了雷军由一个程序员向一个市场人员的转变。“我开始去拜各路英雄的山门。我本来是一个非常傲气的人，而且是一个很骄傲的人。当你在经历的每一个点上，都是最优秀的，这个时候要你给每一个大爷去低头，那个感觉真是不好受。”

1995 年底，雷军到连邦董事长苏启强家喝酒，苏启强对雷军说，《译林》卖得不错，建议雷军花 60 万把《译林》买下来。“我当时很不服气，我说我花三十万就能做得比《译林》好。”这样就产生了《金山词霸》，两年之内《金山词霸》成为词典软件的第一。在雷军坚持做词典软件的时候，很多人劝雷军词典是小软件不值得投入很多的气力去做，而雷军却说：“我做大软件失败过，我知道“大”和“小”之间的关系。”

这个时候，风险基金开始找金山。但雷军觉得金山此时吸纳风险基金不是最佳的时机，金山还没有体现出它真正的价值。“卖种子和卖树苗的想法和做法是不一样的。我们当时虽然资金上很紧张，但如果那个时候卖肯定不划算。”

1996 年初的雷军对 WPS 是彻底失望的，他觉得这个品牌恐怕已经不行了，不看好再搞 WPS97。“这个时候，求伯君还是比我年长，他看得非常清楚。我是在 WPS97 最后快完成的时候，通过用户的反馈，才逐步建立了 WPS97 必胜的信心。”

就在 WPS97 成功上市的时候，中国软件业传出了四通利方、连邦融资成功的消息，同行开始关注金山在融资方面有何举措，政府领导也来关心。“搞得我们有些着急，好像赶不上这班车就没有了下班车似的。”

1997 年，金山在国产软件评选中获得双十佳，银行开始和金山接触。雷军开始仔细考虑金山到底要的什么？“我们需要钱，要有钱才能买到入场券，未来竞争的入场券越来越贵，如果没有钱，根本没有上场较量的机会。”但是，“我们更需要市场，中国盗版这么严重，金山最好是和一个硬件商合作，通过 OEM 把最精品的产品推向市场。”另外，“金山还需要管理。”

金山找到了联想，联想也找到了金山。杨元庆说这次能合作成功是一个缘份。柳传志认为这个合作堪称天作之合，是“风助火势，火助风威。”求伯君满怀豪情：“给我一个支点，我能撬起整个地球。”

作为未来金山公司具体的执行者，雷军最担心的是不要走错路。“现在，我们手里的确有了很多钱，但有钱不敢花，有时候比没钱的滋味更难受。经历了 1995 年的低谷，1996 年的迷茫，1997 年的试飞，现在我们看到了曙光，但这只意味着新的长征的开始。”所以，雷军觉得压力很大，巨大的压力冲淡了成功的喜悦。

【简历】

1969 年 2 月 16 日出生于湖北省仙桃市。

1991 年，毕业于武汉大学计算机系；

1992 年，加入金山公司；

1994 年，出任北京金山总经理；

1998 年，任重组后的金山总经理。

四十五、程序五杰

吴晓军、鲍岳桥、周志农、刘旭、朱崇君作为中国第一代成名的程序员，他们个人奋斗的酸甜苦辣同中国软件的起落同步。国内接触过计算机的人都使用过或仍然使用着他们用智慧和

心血凝结而成的程序。也许他们中的有些人会随着时间的流逝而失去昔日的光彩，有些会在新一轮的角逐中再次成为赢家，无论如何，在他们身上会有许多值得玩味的东西，这可能是中国软件的一笔特殊财富。

1. 吴晓军痴心不改 2.13

第一次见吴晓军是在科利华集团晓军公司关于商业管理软件的新闻发布会上，当时他正忙着以晓军公司总工程师的身份介绍晓军公司的十个管理软件。我当时很诧异：吴晓军该不会改用 Delphi 编写管理软件了吧？

后来在京交会上，发现吴晓军仍然钟情 2.13，耐心仔细地向用户展示他的 2.13L 版。有人对此大惑不解：既然 DOS 已经日薄西山，而且，现在 2.13 也不是主流的 DOS 中文平台，连赚取最后利润的机会都没有，那么，还做它干嘛？

但对于一个程序员来说，一个做了 10 多年，曾经又被广泛认可的软件，想要轻易放下，绝不是件容易的事。就像简晶离开还要完善《中国龙》，陈江宁离开怡江明星还要把《天汇》在 Pwin95/EOS 小窗口下切换不花屏改好一样，吴晓军也要把现在 DOS 中文平台所能达到的技术高度，全做到 2.13 上，有没有人用是另一回事，做好 2.13 则是吴晓军的心愿。吴晓军此刻的努力更多的可能只是为检验自己的能力。既然是为了实现自我，谁还会去管这些努力能否带来利润？

对于后来成为市场第一的 DOS 中文平台的是 UCDOS，而不是最早成名的 2.13，吴晓军的解释是：他没有抓住机会。“早在 1993 年的时候，我们已经有能力做‘直接写屏’的软汉字系统，但那时公司的汉卡卖得正火，市场人员坚决反对推出软汉字 2.13，这样就给了 UCDOS 后来居上的机会。”

为了抓住机会，吴晓军是有魄力的。为了推动产品，吴晓军曾经卖掉过汽车和住房。这是许多发了一点小财，就整天想着怎样护住钱袋子的生意人所绝对不可比拟的。吴晓军和机遇擦肩而过，不是因为眼光短浅，也不是因缺乏魄力。

世事无常。谁能想到吴晓军会离开以自己的名字命名的晓军公司，然后又回到晓军公司挂个总工程师的名份。他现在每天都要去中国农业生产资料集团公司信息中心上班，主要工作是网络和机器的维护工作，他是那里的总工程师。

吴晓军现在最开心的是，2.13 的老用户找上门来，求他能帮助改进一下 2.13，以满足新的需求。许多用户告诉吴晓军，他们仍然在用 2.13，而没有改用 UCDOS，因为 2.13 打印速度比 UCDOS 快，这让吴晓军很满足。

包括鲍岳桥在内的许多做中文平台的程序员都承认自己在做 DOS 中文平台时，从吴晓军那里汲取了丰富的营养，UCDOS“主刀”鲍岳桥的第一本书就是《2.13 剖析》，想必这本书为他以后做 UCDOS 奠定了坚实的基础。尽管经历了许多风雨，但吴晓军还是保持着风趣幽默的性格。在日前举行的周志农的婚礼上，有人称自己是“大老粗”。吴晓军则讲：“你算什么‘大老粗’！比岁数，我比你‘大’，比年龄我比你‘老’，所以我才是‘大老粗’。”

吴晓军曾经用算不上开发工具的 DEBUG 写下了 2.13H 这样壮丽的篇章，H 版以后他开始用汇编，现在他打算用 VB 写程序。对于像吴晓军这样的传奇人物，不应该过多地考虑他在使用什么开发工具，有人用了一辈子 VC，也没能写出一个十个人曾经用过的程序，而吴晓军用十分笨拙的 DEBUG 却写出了几乎每个使用过计算机的人都用过的 2.13。

2. 离开希望的鲍岳桥

元旦前后，希望公司软件部总工鲍岳桥、副总工简晶（《中国龙》汉字操作系统的主要开发者）等三人递交了辞呈。“这是个最合适的时机”，鲍表示。因为此时 UCDOS/UCWIN7.0 正好出炉，此刻离去，不会给后人扔下烂摊子，也不会对公司造成重大影响。“希望待我不错”，他平和地表示，同时也盼望公司及大家都能理解这种正常的离去。

鲍岳桥四年多的希望之旅就此画上句号，UCDOS3.0、3.1、4.0、5.0、6.0到7.0的辉煌留给了历史。尽管鲍本人淡化自己的举动，但作为软件业的明星，他们的行动以及去向还是引起业内广泛的关注和猜测。鲍对自己辞职的原因解释为自己想寻找新的挑战。

“这次离开并没有预谋，但也是思考很久了。”鲍岳桥选择了自己创业的道路。如今，对今后的发展方向还未明朗，公司也没注册。“软件公司比较特殊，因为产品是关键，有了产品再注册也不迟。”鲍潇洒一笑。因此目前三位好汉也无所谓上不上班，但产品开发已在行动。公司名字也初步想好，叫“联众”，较大气，英文名“Gl obalLink”。对于他们今后主攻的方向，究竟是另辟蹊径，还是再插上一脚去争夺既有的软件市场，无论是对手还是朋友，都非常关心。“产品两大主攻方向是Internet和企业应用，都是范围很大的领域。目前有一个产品比较明确，打算8月份推出，但软件的产品周期很难确定。可以肯定的是，今年至少会推出两个产品。”口口声声“无可奉告”的鲍岳桥在与笔者愉快的闲聊中还是透露了一些机密。

对于目前国内软件业，鲍认为整体水平不高，人员素质也不高。大家常挤在狭窄面内。其实领域很宽，也就是市场机会还有很多。言谈之中，鲍流露出自信和乐观。的确，优秀的程序员自己创业，不失为明智的选择。但这也是全新的挑战。首先，鲍等人长期专攻平台，如果放弃系统方面的经验而转战应用方面，将如何扬长避短？如何发挥原有优势？这就是很现实的问题。其次，圈内成名的程序员往往跳不出宿命，那就是只会有一个成功的代表作，很难再延长生命周期。因此，尽管31岁的鲍还年轻得令人嫉妒，但如何在新的环境下焕发第二次青春，也是严峻的挑战。而更关键的一点，三名好手都缺乏管理一个软件公司的经验，虽然技术是他们的特长，但创业之路，除技术之外，市场、管理、资金因素越来越重要。靠技术独步市场已越来越不现实。因此，他们能否在管理、市场方面找到合适的搭档，或者能否实现自身的角色转换，使今后的自己具备技术、管理、市场等“多媒体”功能，无疑是今后成功的关键。

对于他们离开希望公司后的行动和打算，国内软件业的同仁大多持支持态度。许多人都通过各种途径表示愿出钱出力协助一把。据笔者所知，北京江民软件公司已经无偿借给鲍岳桥50万元创业经费，在这块充满火药味的IT市场上，这种真情令人感动。

鲍岳桥透露，从希望公司“出走”的他们仨，是未来联众公司的主要股东，谁当董事长、总经理，现在还没有定论，但做事情的，肯定也是他们仨。

平时工作疲惫之际，鲍岳桥赖以消遣的就是玩游戏，玩那种简单的游戏，如“挖金子”、“俄罗斯方块”等。据他自己讲，他玩“俄罗斯方块”的段位可能比编程还高，因为迄今还没对手。他的另一大爱好，则是围棋，且颇为自得。对于今后的创业，离开希望的鲍岳桥似乎正陷入长思。与围棋相比，市场这盘棋无疑更凶险。鲍岳桥，你可得下出些精神来！

3. 周志农梅开二度再创自然

即将走出版权官司困扰的周志农，在1996年5月的时候，已经意识到《自然码》的升级远比自己官司的胜负重要。作为《自然码》作者、著作权人，周志农究竟“有没有侵犯《自然码》的著作权，能否最终取消超想公司《自然码》著作权使用资格”，今后法律自有公论，急也没有用。而且，版权官司只是他和超想公司之间的事，而旧的《自然吗》在Win95下“不稳定，不方便，功能不全，智能化处理弱”却是几十万《自然码》用户共同的事。

看着许多《自然码》忠实用户忙乱地在DOS下输入纯文本，然后在Word里面排版的局促，周志农觉得完成一个成熟的能在Win3.2、Win95下稳定运行的《自然码》已经刻不容缓了。

周志农说：“软件持续升级是程序员在软件发售之初就对用户许下的诺言。这个诺言要一直履行到绝大多数用户彻底抛弃这个软件为止。那种因为公司商业利益或者‘长远打算’，而中途停止软件升级的做法是极端不负责任的。怎么能看着那些积累了大量自定义词，早已得心应手，每天都离不开《自然码》的忠实用户去尝试着改变习惯，改用其它听起来神乎，但并十分不好用的输入法呢？重新熟悉，重新适应，重新积累用户词库对用户来说是一件无比痛苦的事。”

所以，周志农在今年5月份推出的《自然码》6.0最新版的README中，第一句话就是，对久等了的用户表示深深的歉意。这是一个优秀程序员应有的品味。

面对一次又一次失败的合作，一次又一次地被现实愚弄，周志农仍然书生气十足地相信计算机领域没有合作就不可能有大的发展，目前国内软件开发已经从个人单打独斗发展到了分工合作。

1995年初，周志农找到了志同道合的朋友杜红超、王磊、何公道和高岩文。王磊和何公道是《英汉通》、《即时通》的主创人员。由于《英汉通》是字典软件和输入法比较相似，所以王磊和何公道写起《自然码》来，驾轻就熟。

周志农一再强调："得到他们的相助，真是三生有幸。当然，这要感谢洪涛公司的总经理杜红超的介绍和其他人的支持和帮助，杜红超为了《自然码》6.0版，做出了很大牺牲，因为王磊和何公道同时也在做《英汉通》新版，开发《自然码》必然要分散他们一部分精力。"

《自然码》6.0版刚刚完成，便在社会引起了很大反映，很多用户提前将升级费寄来，但周志农却不着急将不成熟的软件当正版卖给用户。《自然码》6.0版去年11月就出来了，但是正式版却是在今年5月20日才正式发行，这中间曾多次给最初的用户做免费升级。

《自然码》6.0版推出以后，让周志农颇为意外的是，卖得最好的居然是480元一套增强版，而不是价格才30元的注册版。通过了解，才知道其中的原因是：使用自然码的用户往往很集中，一个单位开始有一个人用，后来大家发现《自然码》的确易学好用，便纷纷从全拼改到了《自然码》。这样一个单位买一套《自然码》，全单位都可以用，而注册版则只能在一台机器上使用。

对于《自然码》6.0版的定价，有人说过高，对此，周志农是这样看的："产品价位虽然重要，但产品质量和稳定性更重要。有些软件制作时间短，投资少，急急忙忙地推出，结果漏洞百出。对于用户来说，买了这样的软件再便宜也是浪费，也是白花钱。《自然码》不是为了给人试试看的，而是要让用户长期使用的，只有保持适当的价位才能真正为用户负责到底。"

《自然码》从最开始的第一版就比同类其它软件的价格高，现在也仍然是这样。这就是周志农关于性能价格比的看法。

程序高手出身的北京金山总经理雷军曾经对我说："《自然码》的加密是我做的，我读过周志农的源程序，他的程序写得效率很高，很精致。周志农应该是80年代中国最好的程序员。"如此之高的评价，不知是否有雷军和周志农私交不错的原因。

《自然码》6.0版推出以后，周志农在开发上并没有稍作停留，在完成了DOS版的BIG5码输入以后，他又坐在两年前花1万多元买的17英寸MAG显示器前，忙着改进、规范《自然码》的新形旁，构思语句缓冲输入以及Windows版的BIG5输入的总体框架。看着在计算机前忘我工作，且兴趣盎然的周志农，你绝对想不到他已经是36岁的人了。

4. 刘旭凤凰涅槃

1989年年底，瑞星公司总经理王新找到在中国科学院数学所计算机科学研究室工作的刘旭，邀请刘旭出山，刘旭摔给王新一句话："40岁以前，只做实验系统，不想搞商品化的软件。"刘旭说出这句话和他的"出身"很有关系。自从1978年9、10月份，在炎热的福州，穿棉大衣走进零下5度的机房，在计算机前坐下来，手拨13条语句启动计算机，把自己写在纸带上的程序输入计算机的那一刻起，刘旭脑子里就根深蒂固地认为搞计算机是科研和学问，同商品没啥关系。

1990年，受深圳华星防病毒卡在广告里面宣传一年销两万套的刺激，王新又拿着新加坡的一个杀毒软件TNT再次找到了刘旭，希望刘旭能参照TNT，开发一张反病毒卡。刘旭看了一眼TNT说："要做肯定要比它做得好，只是我现在没时间。"

盛情难却，刘旭就花了2周时间为瑞星防病毒卡做了很详细的整体设计，找了一个博士生

编程，很快做出了产品。

当时走防病毒的路子，一个重要的原因是当时产品必须以卡的形式出现，软盘方式根本就没有人买。既然是卡就有一个升级的问题，杀病毒是针对具体病毒的，必须频繁升级，所以，刘旭当时的主导思想是希望自己设计出的防病毒卡能够防未知病毒。

1993年4月份的时候，瑞星防病毒卡达到了销售的顶点，一个月销了一万套。但后来因为包括公司多元化在内的种种原因，造成了防病毒产品在1994年开始滞后。“1.5版本实际上不兼容DOS6.0，1994年7月开始，国内DOS6.0上得非常快，不兼容性就特别强烈，6月份销量往下跌。一直到11月份，我们才推出Ⅱ型卡。”伤心往事难再提。

1996年7月，应夏恩公司邀请到美国交流反病毒经验的刘旭看到宏病毒在美国泛滥成灾，感染率高达90%，而当时国内还没有出现过宏病毒。美国同行问刘旭，以防未知病毒著称的防病毒卡能不能防住宏病毒？并对刘旭说，如果防病毒卡防不了宏病毒就肯定没有销路，因为在美国能不能杀宏病毒已经成了一个反病毒软件公司能不能生存的首要条件。刘旭回答：“还没有碰到过宏病毒，不知道能不能防。”但刘旭自己心里很清楚，自己的防病毒卡防不了宏病毒。“因为宏病毒和DOS病毒的感染机制不一样，一个感染数据，一个感染程序。”

美国之行，宏病毒给了刘旭太深的刺激，回国后刘旭就开始研究宏病毒。研究之前，刘旭夸下海口，说有个十天半个月就可以搞清楚Word的文件结构。但一真干，刘旭就开始摇头：“Word的文件结构太复杂了！”而且，刘旭感到自己像瞎子摸象一样费力分析Word文件结构，假若微软本来就能够提供Word的文件结构，那么，自己的分析岂不是在白浪费时间。于是，刘旭就和公司市场经理一起跑到微软要Word文件结构的资料，但是微软明确地告诉刘旭，绝对不可能提供。同去的市场经理很失望，但刘旭反而高兴了起来，“瑞星公司拿不到Word文件结构的资料，国内其他公司也应该拿不到。我认为机会来了。”刘旭就喜欢和人拚技术。

刘旭开始卷起袖子大干：写一个Word文件，用Debug分析一下它的结构，然后，修改这个文件，再用Debug分析文件结构在哪里改变了，加上一个宏，分析宏加在了Word文件的哪个部分。“我在大学里搞编译，猜人家的意思，相对猜得比较准。”刘旭来北京十多年了，1997年春节他第一次没有回福州老家。刘旭对程序人生的概括是“这不是人干的活”，“非常苦，苦不堪言”。1997年，将近30天，我每天只睡2个小时，到7月份，我的脸都是绿的。在科学院，我曾经连续50天，每天搞到早上6点多，睡到上午10点起来，然后再干到第二天6点多，编了6万多行C语言，而且全部调通，苦不堪言。”“做程序没有自我牺牲精神，程序肯定写不好。做程序就是拼命精益求精，永不满足，一定要把它做成我目前所能做到最好的。”而且“写杀病毒软件，更要带着十分的责任感，因为杀病毒软件在理论上是有副作用的，杀不好会把文件杀坏，杀病毒其实是病毒的逆过程，杀病毒软件如果有问题，本身就是病毒。所以，我写程序的时候，总有一种如临深渊、如履薄冰的感觉，压力很大。”

但“做完之后，大家都承认你做的东西确实有特色，广大用户在用，那种感觉不是用钱能回报的。所以，下辈子从头再来，我可能还是写程序，程序给我带来很多乐趣。”

写程序还可以满足刘旭不服输性格的需求。“我这人很自负，很难有一个人让我很服气，除了我不在意的方面，否则我一定都要超过别人。”至少写反病毒程序，刘旭永远都要求自己超过别人。“我可以吃再多的苦，可以苦不堪言，可以连日加夜地写个不停，但我不能忍受别人的反病毒程序比我强，我不能容忍这种情况发生。”

苦干了5个月时间到1997年3月，刘旭拿出了第一个杀宏病毒的产品，但当时并没有引起很大的反响。对于滞后了一年迟来的反响，刘旭说，他要特别感谢Word97的“宏警告窗”，刘旭把“宏警告窗”称为检验反病毒软件质量的一块试金石。“它像一道关险，能挡住所有带有宏的Word文件，不管这个宏是病毒，还是用户自己写的正常宏，反正只要是有宏，它就跳出来发出警告。这样反病毒软件到底有没有把宏病毒清除掉或者有没有把用户定义的宏当作宏病毒

清除掉都会被看得一清二楚。Word7.0 的时候，还没有‘宏警告窗’，所以反病毒软件的好坏并不是很直观。”刘旭认定瑞星 8.0 能够经得起 Word97 的考验，所以，他逢人便介绍这种用“宏警告窗”检验杀毒软件质量的方法。

5. 朱崇君全靠自己

朱崇君在回忆 CCED 第一个 Copy 是怎样卖出去的时候，脸上始终盛开着笑容。“那时，我还在清华读研究生，天津大学力学系的用户在宿舍找到了我，他们问我，‘这就是你的公司？’我说这是宿舍。他们想买 CCED，问多少钱。我当时真的没有想到 CCED 还能卖，当然更不知道 CCED 应该卖多少钱。于是，我没有道理地问人家：‘你们带了多少钱？’他们说，七八百元吧。我想咱也不能把人家的钱全拿光了，就 450 元一份吧。发票是在清华鼓励学生勤工俭学的华实公司开的，仅交了 3%的税钱。”

“CCED2.0 和 3.0 都是联想公司帮助做的销售，我分别拿到了 3500 元的版本费。后来 CCED 卖得很好，联想又给我配了一个 BP 机。”

现在已经获得很大商业成功的朱崇君说：“现实环境下的中国程序员不仅要写好程序，而且还要学会经营。尽管理论上说，写程序的只管写好程序，搞市场的只管搞好市场，这是社会的分工进步。但在目前的中国，如果程序员最后不想落到为别人打工的地步，还是要学会自己经营。你整天在琢磨程序，而你在公司中却整天被别人琢磨，最终吃亏的必定是你。”

朱崇君的话可能绝对了一些，但无疑是肺腑之言。在经历了单打独斗之后，渴望与人合作；然后合作失败，灰心丧气，再回到单打独斗。朱崇君在与人合作方面无疑有着局外人难以理解的切身体验。

关于高级程序员和市场合作者最终决裂的例子多得不胜枚举。我想这里面可能有两个方面的原因令朱崇君伤透了心：一是急功近利的生意人心理使合作土崩瓦解；二是自己在合作之初没有想到用法律、合同的形式保护自己的权益。

朱崇君在众多的程序员中，还算是比较知道如何运用法律手段保护自己权益。要不，他也不会有今天的成就。比如，在和其他公司合作的时候，只签一个版本的合作。这样，主动权就始终掌握在自己手中，不适宜合作时，可以通过软件升级，解除原来的合作关系。再比如，朱崇君还在信息中心工作的时候，每年都要单位出据证明——CCED 是朱崇君用自己的计算机在业余时间所做的业余发明。因此，朱崇君就没有周志农在离开原单位时关于《自然码》是不是职务发明的麻烦。

朱崇君精明能干、头脑清楚。他最早在国内提出软件注册销售概念，并在 CCED 的销售上成功地付诸实施。软件注册销售是避免软件在流通渠道上价格翻一番，软件开发商和用户共同受益的一套行之有效的软件销售方式。

朱崇君的公司名字叫乾为天，据说是八卦中的上上卦。希望这一卦能够保佑 CCED 顺利平滑地移民到 Windows 上来。

【简历】

吴晓军 1947 年 7 月 14 日生于山东。中央广播电视大学电子专业毕业。1967 年 9 月，参加工作。1986 年，2.13A 问世。

鲍岳桥，1967 年 4 月 4 日出生于浙江余姚。

1989 年毕业于杭州大学数学系计算数学专业；

1989 年开始在杭州橡胶总厂电脑室工作；

1992 年，编写出 PTDOS1.0；

1993 年 5 月，进入希望电脑公司，开始从事 UCDOS 的开发工作，同年 10 月发布 UCDOS3.0；

1994年到1997年，先后主持开发UCDOS3.1～UCDOS7.0及UCWIN Gold1.0；

1998年初离开北京电脑公司，与简晶等人组建了北京联众电脑技术有限公司。现公司的发展方向是Internet网络的娱乐方面。

周志农1960年12月19日生于北京。

1979年9月～1984年8月，北京工业大学计算机系；

1984年9月～1987年11月，北京市微电子技术应用研究所　课题组组长；

主持设计《MECCDOS汉字操作系统V5.0》获北京市科技成果二等获；

1987年12月～1989年10月，在中国软件技术公司，设计完成《自然码汉字输入系统》；

1989年11月～1994年2月，北京超想电脑技术开发公司　副总裁；

1995年6月～1996年2月，北京长城商务促销公司　经理；

1996年5月至今，北京诚至电子技术有限责任公司董事兼总经理；

1998年6月，北京大自然软件有限责任公司董事兼总经理推出，《自然码汉字输入系统》V6.0B。

刘旭，1960年9月15日生于福建省福州市。

1978～1982年，福州大学数学系计算机软件专业学习；

1982～1987年，福州大学计算机系任教；

1987～1989年，中国科学院数学所计算机软件专业读研究生；

1989～1993年，中国科学院数学所计算机科学室工作；

1993年至今，北京瑞星电脑科技开发公司总工程师，总经理兼总工程师。

朱崇君，1964年2月26日生于陕西商洛山区，1981年从陕西富平迤山中学考入清华大学自动化系，1986年入清华大学核能所攻读能源经济专业研究生，1989年获硕士学位毕业分配到国家科委信息中心工作。1993年出任国家科委北京太乙机电高技术公司总工程师；1996年8月北京乾为天电子技术研究所成立后，任董事长兼总工。

开发的软件产品主要是中文字表编辑软件CCED。早在1988年读研究生期间就首创中文字表编辑之概念，推出CCED2.0版，目前已到6.0版。适于Windows平台的CCED98将于1998年11月问世。

四十六、计算机教育专家：谭浩强

谭浩强1980年写就的《BASIC语言》一书，截至目前发行量超过1200万册，创科技书籍发行量世界纪录。这本书直到现在仍在以每年30万册至40万册的速度递增。近20年来，谭浩强一共写书78本，总发行量超过2200万册。

1981年，中央电视台播出谭浩强主讲的BASIC语言，当年观众达到100万人。此后，中央电视台所播FORTRAN、COBOL、PASCAL、C、QBASIC等几个主要语言都是请谭浩强主讲，观众超过500万人。在中国计算机界谭浩强的学生最多，懂计算机的人很少不知道谭浩强这个名字。

1984年，全国高等院校计算机基础教育研究会成立，谭浩强历任副理事长、理事长，十几年来，四处奔走呼号，为大学非计算机专业的计算机教育工作立下汗马功劳。

……

谭浩强为中国计算机普及教育工作做出了如此重大的贡献，但就是有人却说，他写的BASIC是在“毒害青年”。

1.“BASIC毒害青年”

谭浩强听到这种言论风趣地说：“只听说黄色小说毒害青年，怎么BASIC语言也毒害青年

呢?”“毒害论”的理论基础是:BASIC 是非结构化语言,学了以后,养成不好的习惯,学了还不如不学。

“不知道这些人是真的不知道,还是不想知道,BASIC 语言的非结构化问题早解决了,现在大家用的 BASCI 几乎都是第三代结构化的 BASIC。”

瞧不起 BASIC 的另外一个理由是:BASIC 太简单,功能不够强大,学了也没有什么用。

1987 年,在山西召开的全国“BASIC 语言发展和前景研讨会”上,谭浩强用了一个比喻反驳了这种观点:马路上有公共汽车、小汽车、大卡车、三轮车、自行车、摩托车……问哪种车最好?首长说小汽车最好,因为它既快又舒服;公交部门说,公共汽车最好,因为它载客量大,能减少交通拥挤的程度;搬家公司说,大卡车最好,装东西最多;老百姓说,自行车最好,便宜,不用雇司机,不用买汽油,不用盖车库,大街小巷都能走。如果领导有了小汽车,就要取消自行车,大家肯定会轰他下台。因为他脱离了中国的国情,脱离了老百姓。

谭浩强坚持,不能抽象地说什么语言“高级”,什么语言“低级”,而只能说什么语言更适合什么领域,更适合哪部分人。“每个人都是在不同的层次上使用计算机,也是在不同的层次上学习计算机,任何人都不能拿自己所从事工作的体会来代替别人的体会,任何人都不能强迫别人按照自己学习计算机的路子去学习计算机,并认定自己学习计算机的路子唯一正确。我们有的同志有很多很有水平的见地,但是必需考虑到你是专家,而更多的人是非计算机专业人士,更多的人连大学都没上过。”

“BASIC 肯定没有 C++先进,更没有 Java 新颖,但不能要求每个人都能学会 C++,都能学会 Java。现在很多学校不加分析地把 BASIC 取消了,把 FORTRAN、PASCAL 都取消了,全改成了 C 语言,我不赞成,我觉得是一阵风。有个朋友的孩子是一所重点大学的文科生,学 C 语言,还没有学到指针就糊涂了,他怎么也弄不明白在内存里放一个正数,怎么输出来是一个负数。我就问他,文科生学 C 语言做什么,他说他也不知道。”

“在学校学语言的目的是为了进行程序设计方法的基本训练,不是学了什么语言,今后一辈子就一定只用这种语言写程序,用这个语言安身立命。计算机语言不断向前发展,现在学 C,但 Java 比 C 新颖,为什么大家不全改成 Java 呢?语言的先进性总是相对的,因此在学校中,学什么语言都无所谓,只要效果好就行。选择教学语言的原则,既要考虑语言的先进性,功能是否丰富,又要考虑设备条件、学生基础以及将来所从事的工作领域。教学实践证明,真正学会任何一种语言,以后都能举一反三,需要时,很快能掌握新语言。美国一个很有名的专家说,如果你会用 BASIC 写程序,那么,你将很快就能用 C++写出程序来。”

“爱因斯坦的物理比牛顿的物理先进,但是中学还是要学牛顿的物理。没有谁说牛顿落后了,学了妨碍以后学爱因斯坦。我们自己也是一样,我们多数人程序设计都是从非结构化的 BASIC 学过来的,后来改到结构化,毫不费力。”

“万事起头难,难就难在入门。入门以后,提高就比较容易了。好多人觉得计算机很神秘,就是因为他还没有找到入门的方法,他感到害怕。我们的任务就是帮他顺利跨出第一步,以后的事,自然还有人接力。”

谭浩强当年领学生入门的钥匙是 BASIC,现在的形势变了,应用软件丰富了,谭浩强认为现在入门可以不一定从 BASIC 开始,可以从 Word、FoxPro 等各种应用软件入手,用什么学什么。

当然,还是有更多的人称赞谭浩强对中国的计算机教育普及工作做出了很大的贡献,推动了中国计算机普及教育高潮的到来。对此,谭浩强很有自知之明:“不是我谭浩强推动了中国计算机普及教育,而是中国计算机普及的形势,需要有人做这个事,没有谭浩强还会有别人,无非是我适应了这个潮流或者是我尽了自己心血,做得稍微好一点而已。”

2.《BASIC 语言》从何而来

许多后来看起来意义深远事件的缘起,回想当初都显得那样地偶然和普通。1978 年,清华大学扩大招生,计算机系多招了两个班,这两个班的计算机语言课没人讲。有人建议当时任清华大学计算中心党支部书记的谭浩强兼课:“反正党支部现在也没什么事,你去讲吧。”此时,距离开课只有三个礼拜的时间,没有教材,谭浩强找到一本英文教材,谭浩强连这本英文的 BASIC 书还没有完整地看完一遍,就走上了讲台。

没想到“赶鸭子上架”的谭浩强一炮打响。“他的课没人打瞌睡,学生把他的课叫作‘乌拉’课,谭浩强以前做过学生的政治思想工作,知道怎样抓住学生的心理,讲课很适合学生的认识规律。

时逢中央电视台和中央电大开设普及计算机的电视课程,到清华打听谁的 BASIC 课讲得好,大家都推荐谭浩强。《BASIC 语言》这本书就是为了准备电视讲座所写的。

1981 年,《BASIC 语言》电视讲座播出,当年观众超过 100 万。电视台的同志讲,没有人讲电视课能有谭浩强生动。讲座共 36 小时,电大付了谭浩强 68 元报酬。为了上电视,谭浩强买了一套中山装的上衣。“一身买不起,只能买件上衣,花了 32 元,还剩 36 元。”

《BASIC 语言》1980 年 10 月由科学普及出版社出版,第一笔稿费大家都有份。

前些年,一位外国朋友问谭浩强是不是中国的“百万富翁”,谭浩强就让他猜自己有多少钱。外国朋友说 100 万。谭浩强问这个 100 万从何而来。外国朋友就很认真地给他算帐:在国外,作者的稿费是书码样的 15%,就算中国是 10%,当时的发行量是 700 万册,3 元一本,算下来,稿酬是 210 万,两个人写的,一人正好 100 万。谭浩强听罢哈哈大笑:“中国的稿费制度跟你们不一样。”

按当时规定,书的印数超过 100 万册后,每印一万册,作者所得的印数稿酬是基本稿酬的千分之五。基本报酬是 3000 元,加印一万册书,一共得 15 元,两人分,一人 7.5 元,买个烧鸡都不够。”

《BASIC 语言》每年印几十万册,1981 年一年听谭浩强电视讲座的人超过 100 万人,谭浩强“做梦也没想到做科普工作也能出名。”但出了名的谭浩强就不能不仔细考虑一下今后的路该怎样去走,“我这个人不是死读书的人,我对社会活动比较感兴趣,做计算机教育和普及工作可能更能发挥我的作用。”

从此,谭浩强开始在被别人称为“处女地”的领域辛勤耕耘。他首先专注的领域是大学非计算机专业的计算机教学工作。

1984 年,谭浩强和他的志同道合者一起筹办全国高等院校计算机教育研究会。这个研究会对非计算机专业的计算机教育工作进行了深入、长期的研究,提出了许多独特的见解。“我们提出的四层次非计算机专业基础教育方案,很快就被全国大多数高校接受了。非计算机专业的计算机教学目的、教学内容、教学方法、教材编写都和计算机专业有着极大的不同,不能照搬计算机专业的。最初的时候,有些学校把计算机专业的课浓缩,搬到非计算机专业,实践证明是失败的。因为对非计算机专业的学生来说,计算机并不是一个专业,而是技能是应用。

谭浩强把中国计算机普及教育工作分为两个 10 年,第一个 10 年,是向知识分子普及,让计算机知识成为当代知识分子知识结构中不可缺少的重要组成部分;第二个 10 年,是向一切有文化的人群普及,而且这次普及带有职业和岗位的要求,在政策措施上带有强制的性质。

1986 年,谭浩强到日本参加一个计算机教育大会,会上谭浩强发言,说自己的《BASIC 语言》发行了 400 万册。休息的时候,有个外国专家跑来问谭浩强是不是讲错了或者是翻译错了,是不是 4 万册,因为外国一本科技书一般只发行几千册,4 万册就很了不起了。谭浩强就用阿

拉伯字写了一个四，六个零。这位外国专家翘起大拇指说，一本科技书能发行400万册，真是世界奇迹。而谭浩强却认为，中国有10亿人口，400万不算多。有人对谭浩强说，如果你到美国，一本书就是百万富翁，而谭浩强说："离开中国，就不可能有1200万的纪录。"

3. 写书的秘诀

谭浩强写过许多书，发行量都是同类书中最多的，许多人买计算机语言类的书，首先要看一下有没有谭浩强写的，如果有谭浩强写的，就一定买谭浩强写的书。

一位新华书店的经理发现这个现象后，问谭浩强有什么秘诀。"我的秘诀就是一个'懂'字，过去教材写作的三部曲是：提出概念，解释概念，举例说明。我写书倒过来，先提出问题，然后说明解决这个问题的方法，最后才归纳出一些必要的结论和概念"。

谭浩强每写一本书之前都先向学生讲3遍。"我不赶新，很多书我都不是国内第一个写的，而且，如果感觉写不出特点，我就不写，要写就写出自己的特点来，或者比别人好。假如某一种书已经有1000个人写了，我再多写一本，如果没有特点，只是第1001本，对读者来说没什么意义。"

谭浩强曾经问一个青年老师"你能开什么课？"青年老师说，"我什么课都能开。"谭浩强又问，"你能写什么书？"青年老师回答，"我什么书都能写。"谭浩强疑惑："你那么大本事？"他说，"无非是把别人的书拿来一摘一抄，就可以出一本书，"谭浩强说，"我没这本事，我绝对不能说，我什么课都能讲，什么书都能出。这里有一个社会责任感问题。"

"谭浩强这个名字对于计算机图书来说，是一个品牌，很珍惜这个品牌。凡是我负责的事，我都要把它抓好，我决不能烂了我的名声。有的读者，写了一本书，寄给我，说谭教授，这本书我写好了，我愿意用我们俩的名字发表，你的名字排在前面。我给他回了一封信，我说，这本书是你的，你去发表，我没有参加，我也不愿意挂这个名。"

谭浩强觉得，现在计算机普及的形势比以前强多了。"过去队伍比较小，现在很多人都愿意做这个工作，包括一些年轻的硕士、博士也来做这个工作。无论深的，浅的都有人做，但不是每个人都能做得很好。"

4. 成才十大关系

了解谭浩强的人这样评价谭浩强：如果不是"文革"，出现在我们面前的谭浩强可能不是一个计算机教育专家，而是一个小至科长大至部长的干部。

谭浩强是上海解放后第一批青年团员，14岁入团，18岁入党。高中毕业，谭浩强已报考清华，但上海团市委突然找谭浩强谈话，希望他留下来做政治辅导员，谭浩强二话没说，就去上海复旦中学当上了政治辅导员。1953年，全国院系调整，大学扩大招生，全部高中生全升大学都不够，于是中央决定，从社会上调工农干部和有觉悟的干部进入大学。组织上找到谭浩强问他愿意不愿意上大学，谭浩强花了三个礼拜复习高考，考上了清华大学。

在清华，谭浩强是做得最长的一任学生会主席，从1956年到1959年，做了三年。后来，谭浩强是清华大学团委副书记、北京市学联副主席、全国学联的执委，是双肩挑的干部。当时团中央书记是胡耀邦，谭浩强还到胡耀邦家里汇报过工作。谭浩强在1966年被"打倒"，被批判和发配江西劳动共6年之久。"文革"后，谭浩强当过清华大学绵阳分校党委常委、清华计算中心党支部书记，是大家公认的有能力、有水平的干部，他做梦也没想到一本《BASIC语言》从此改变了自己的命运轨迹。种种经历使谭浩强不相信人的命运是自己能设计的。"脱离社会需由所谓的自我设计、自我奋斗、自我实现是不正干的，是实现不了的。在个人发展与社会发展的关系中，个人要把自己的发展纳入到社会发展当中，才可能得到发展。"此为谭浩强基于64年坎坷的人生，总结出的成功十大关系之一：个人发展与社会发展的关系。

成功的其他关系还有：

机遇和努力。有人对谭浩强说，你赶上一个好机遇，但当时遇到这个机遇的人，不只一个。

又有人说，《BASIC 语言》他也能写，有什么了不起，清华大学党委书记说了一句公道话："你也能写，可惜你没写"。

平凡和不平凡。谭浩强当初写《BASIC 语言》的时候，做梦也没想过会破世界纪录，谭浩强当时只是担心"不要把平凡工作做成了平庸。"

政治和业务。"有的和我一起做政治辅导员的人，看着自己的同学都当副教授了，自己才是个讲师，很后悔当辅导员，但我从不后悔。政治活动培养了我的敏锐、逻辑、组织、语言、写作和合作能力，塑造了我不怕困难的个性。我讲课效果好，是因为我熟悉学生，知道怎么讲，学生能听得懂；怎么讲，学生听不懂，这得益于我过去常做报告。过去参加过清华一些文件的起草都是我，能写文件，也就能写书。年轻人做一些社会工作对业务有好处。"

理想和勤奋。"十几年来，我没有一天在 12 点以前睡过觉，直到今天我 64 岁了，每天还工作 12 个小时以上。为了理想，我不得不放弃很多。"

顺利和挫折。"一个人不可能没有挫折，没有挫折的经历不是完整的经历。好话，坏话，我都听，我都不在乎。只要认定自己的目标做下去就行。"

另外四个关系是：

谭浩强在许多大学中，给学生做"成功之路"的报告，比他讲计算机课更多学生欢迎听，一次讲座，20 多次鼓掌，学生反应比党委书记讲得好，其实，谭浩强本来就是一个极为出色的政治教员。

【简历】

1934 年出生，广东台山人。1958 年清华大学自动控制系毕业。

现任全国高等院校计算机基础教育研究会理事长、教育部全国计算机应用技术证书考试委员会主任委员、教育部全国计算机等级考试委员会副主任、中国计算机学会教育委员会副主任等多项职务。

处女作《BASIC 语言》一书发行量超过 1200 万册，获国家科技进步奖。在中央电视台主讲的 7 种计算机语言，收看人数超过 500 万人。

1989 年，被北京市政府授予"有突出贡献专家"称号；1995 年，被国家科委和中国科协表彰为"全国优秀科普工作者"。

四十七、华达投资集团董事长：李晓华

故事似乎得从后面讲起。

1992 年，北京。

一群曾在北大荒插过队的中年人，四十来岁，或者将近四十岁的北京知青，在中国历史博物馆举办了一次规模空前的北大荒知青回顾展览，展览会取名叫《魂系黑土地》。

这天，前来看展览的人很多，其中有一个个头稍高、面相憨厚的中年人开着一辆车去了。走进了展览大厅，看到了那些曾经很熟悉的图片、实物，这个中年男人禁不住用手捂住了脸，他流泪了。

此人名叫李晓华，也曾是个"北大荒"知青。现在他已经是一个十分知名的亿万富翁，一个进出于国门内外的大亨了。

但是，有谁知道十几年前的他，是住在北京城一条小胡同里的贫民，他和他的妻子住着仅有七平方米的小屋。那时他刚从"北大荒"走出来，所能得到的最好工作是烧锅炉与当火头军……

在《魂系黑土地》面前，他流下了眼泪。抚今追昔，多少辛酸事涌上心头。尤其看着那些发

黄的旧照片，看着一群笑逐颜开的十几岁二十几岁的年轻人，他们曾经那样地虔诚、努力，战天斗地，把热血和汗水洒在了那块陌生的北国黑土地上，他们中的一些人在生命刚绽开花蕾时，便倒下了，已经永远地留在那块黑土地上了。

今非昔比，往年的“北大荒”生活已不再有了，然而青春也不再来了，岁月难回，然而闭上眼睛，许许多多琐屑的细节，许许多多以为已经忘怀的故事依然那样真切地浮现出来，清晰如昨。

从“北大荒”走出来，也已十几年过去了，李晓华，这个从黑土地上艰难地跋涉而出的北京知青，又是怎样走向一个亿万富翁的呢？

还是从头说起吧。

1．在“北大荒”一呆就是八年

1951 年，李晓华出生在北京一个普通的工人家庭，家中 4 个孩子他排行老三，童年的生活十分清苦，一家 6 口挤在离故宫不远的一间半北房里，全指望着父亲在外工作的那点微薄收入。

他对童年印象深刻的最幸福时光，就是某一天能向父亲要到 1 毛钱，然后兴致勃勃地和小伙伴们一起去游泳。那就是他最大的乐趣了。

也有很难得的机会，逢节假日偶尔去公园玩玩，父亲或母亲拿出几分钱为渴得喉咙发干的儿子买一瓶汽水。为此，他也会兴奋半天。

二十多年前的汽水十分简单，香精加苏打和自来水，一般人都能如法炮制，和现在更新换代的各种饮料简直有天壤之别。然而，像当时许许多多普通人家的孩子一样，李晓华视那为一种难得的享受。

时到如今，虽已遍尝各种世界名饮，可小时候盛夏喝汽水，二氧化碳气直往鼻子上冒的感觉至今记忆犹新。啊，那是一种多么美妙的感觉呵！

李晓华一直对父亲那时一心一意地培养孩子读书成材这一点很敬佩。父亲从小受苦，上不起学，从没读过什么书，但他知道现代社会知识的重要，所以他对孩子们的学习从不放松。在当时紧巴巴的日子里，他甚至省吃俭用为 4 个孩子请了一位家庭教师，督促辅导孩子们学习。

望子成龙也许是普天下所有父母们的心愿，他们没有得到的机会，希望孩子们能够拥有；他们无法实现的梦想，渴望在孩子身上实现。父亲谆谆教诲，盼望着孩子们成为有用之材。

李家的孩子读书都很不错。李晓华的成绩在班里也算得上好了。他向往着以后能上大学，如父亲所期望的那样，学科学，当工程师，或者学医学，做一个为人民服务、治病救人的好大夫。

然而，读到初中二年级，轰轰烈烈、令全世界为之震惊的“文化大革命”开始了。打打闹闹，冲冲杀杀，这一场大革命让尚在少年时代的李晓华感到难以理解。但是，他却不得不接受一个沉重的事实：在革命的年代，不革命，就是反革命，路线问题上是没有调和余地的。

书是不能再读了，领袖一挥手，知识青年上山下乡，接受贫下中农的再教育。于是，千百万知识青年响应号召，离开了城市，上山下乡，到广阔天地摔打磨炼，接受贫下中农的再教育去了。

继续深造成了泡影。1967 年，李晓华去了黑龙江生产建设兵团，一呆就是 6 年。

在兵团里，他开过拖拉机、做过炊事员，几次遇险。把一生最最美好的青春时光，抛洒在了冰天雪地的荒原上。

在那个人性压抑、心灵扭曲的年代，他和同龄人一道，怀着单纯的信念，承受着巨大得难以想象的体力和意志的考验。作为一个普通人家的孩子，他目睹了太多的黑暗和不公，遍尝了人生的酸甜苦辣。

挺过了那样的欢乐、痛苦、忧伤、挫折、屈辱……以及种种说不清的感觉交织的日子，生活中已没有什么可畏惧；吃过那样常人难以想象的苦头，以后遇到的困难根本不算什么了。这段无法忘却的经历，成为他一生取之不尽、战胜一切艰难困苦的力量源泉。

那段生活使他完成了从青年向成年的过渡。生活慷慨的赐予教会了他等待,教会了他把握住稍纵即逝的机遇。

在"伤痕文学"令文坛轰动的那几年,他看过那些反映知青生活的小说,后来还有反映知青生活的影视片,他几乎全都看了。《蹉跎岁月》、《我们的田野》、《今夜有暴风雪》,在他看着这些小说和影视片时,他的思绪就会不由自主地回到过去"北大荒"的那段岁月之中。

这些描写知青艰难生活的故事,在他看来都非常感人,也非常真实,几乎是他们当年生活的写照。他也知道那些写书的人都是当年的知青,他们的感情与血脉是相通的。

电视剧《今夜有暴风雪》留给了他最为难忘的印象。当年在冰天雪地的北大荒,气温零下30多度是寻常事。大雪纷飞的时候,几米之外就看不清人影,一望无垠的白色世界令人深感大自然的威严和人类的渺小。

李晓华记得,在那些北风呼啸的晚上,他和同伴们将所有的衣服都穿在身上,浑身裹得严严实实的才勉强入睡。有一天早晨醒来,发现棉鞋和脚冻在了一起,大家帮着使劲敲才把鞋脱了下来。

还有一次,他的脖后长了个冻疮,没有及时治疗,结果化脓溃烂,伤口越烂越大,整个头部都无法活动,非常痛苦。

但是那时他住的地方只有兽医,没有正式能为人治疗伤病的医生。李晓华想,横竖都是生物,医治的方法应该差不多,大概只是用药剂量上的差别,便让兽医为他治病。去掉腐肉、挤去脓水,那位兽医整整接了一碗的脓血水。在用双氧水洗伤口的时候,那种快刀割肉的感觉,使李晓华大汗淋漓,痛不欲生。

但他最终还是咬牙挺了过来。生活让他感到了生命的艰难与珍贵,也让他尝到了人在绝境中的那种拼死精神。这些都给他今后的生活奠定了坚实的基础,遇到难事或是受到挫折,他便常常会想起在"北大荒"的这些磨难,于是一咬牙,就挺过去了……

生活对于李晓华这样一些过于年轻幼稚,也过于天真热情的青年人来说,有时候的教训是用血肉和生命换来的。

在北大荒,生活使这一代人过早地懂得了生与死、爱与恨、痛苦与无奈。为救一场根本扑不灭的山火,十多个年轻的战友葬身火海;一个战友得了一次并不严重的急病,只因医院距离太远,耽误了治疗,就只好眼睁睁看着一条鲜活的生命被死神夺走……

在那次北大荒知青展览《魂系黑土地》上,李晓华又一次看到了那些在花季年华早早逝去的战友,他们依然那么年轻,那么纯真,在墙上的镜框里微笑着,亲切、坦然。他突然感到,心灵中有一种复杂的东西在升腾着,那是一种净化的、升华的感觉。不知不觉中,他的眼中噙满了泪水。

就象经历了一场浴血奋战的幸存者,能够生活在今天的他,生命已不属于自己一个人,而是属于那整个一代人。他是多少条生命的延续多少人理想的延续,他的心头沉重,肩头更沉重。他要好好地活,好好地干,为了这来之不易的生命,来之不易的活着的机会。

黑土地上那段生活的记忆,像一个十字架似的永久地悬挂在李晓华胸膛正中的位置上。他常常会因一些小事而勾起对那些往事的反思,有时会莫名地陷入一种难言的怅然之中。

为了排卸这种十字架式的沉重记忆,有时他会悄然躲开一切人的注视,一个人静静坐在某个歌厅,喝一杯浓浓的咖啡,点一支过去的老歌,听那熟悉的旋律慢慢地响起来……

那或许是个忙碌了几个星期后难得的周末,或是在推掉一个无聊的商业应酬后,他无声无息地走进一家生意淡然的歌舞厅。昏暗的灯光下,他会静静地坐在那里,这时,日理万机的大亨得到了难得的心灵解脱。

他点的歌来了。音乐响起来了,那么轻盈,那么优美,这是当年在北大荒时十分流行的歌曲,一首前苏联卫国战争时期的歌曲:《小路》。是当年他们那个年龄的人曾疯狂地偷偷传唱过

的歌曲。

李晓华有一副好嗓子，宏亮且纯朴浑厚。他唱得其实很不错：

“一条小路曲曲弯弯细又长，一直通向遥远的地方。我要沿着这条细长的小路，跟着我的爱人上战场……”

投影的大屏幕上出现了一望无际的树林，一对青年男女喃喃细话，相拥着漫步走向远方。

唱着这首当年的歌曲，每个人都会有一份感叹和怀想。而李晓华呢，他会不会想到那段他永远无法忘怀的在北大荒的生活？

有时候，他会突然跟他的朋友或是某个采访他的记者、作家感叹道：我真想年轻十岁，许多事情我会重新打算，重新来过。

然而，这前半生的哪段岁月他舍得抛弃呢？他会用北大荒的风雪去换花前月下的安逸吗？他会用饱经磨难后的成熟去换与世无争的单纯吗？

2．两大优势

李晓华喜欢向人炫耀他的妻子。

他自己常说，他这个人的运气好，好就好在遇上了张吉芳。她是他的福星，是她使他走上眼前的这条大道。

李晓华在“北大荒”时就有过恋爱经历了。

人是渴望感情的，即使在与世隔绝的日子里，即使过着枯燥乏味的生活，却也无法阻扼人类最最自然的情感、最最原始的欲望。长成小伙子的李晓华开始尝试着谈恋爱。

然而，一个普通工人的儿子，一个在黑龙江农村安家落户的农民，穿着最脏最破的棉袄、腰间扎着草绳的他，没有一丝一毫值得炫耀的资本。

结果很悲惨，他谈过的女朋友都因为他自身和家庭的条件太差而告吹了。

是的，他无法保证带给对方幸福，他两手空空，有的只是真诚和立志改变自己人生命运的决心。他也怀疑，自己的未来是个什么样子，小时候那些做外交官、当解放军的梦想早就随着岁月的流逝彻底泯灭了。

那还有什么说的，认输吧！

六年的时光，两千多个漫长的白昼和难捱的黑夜过去了，李晓华还只能呆在那片黑土地上。他没能像许多战友那样被推荐上大学或是返城，因为他没有门路，他的父亲认识的最大的一个“高干”只是农村的一个生产队长。

世上无难事，只怕有心人。他父亲所认识的生产队长也能帮上忙，家里想办法帮他挪个窝儿。他终于有机会离开黑土地，转到河北涿县的一个村子插队，这样就可以每星期回趟家了。

在涿县的那段日子里，他的生活开始出现了转机。

第一，完全是无意识的，他就显示出了在经销方面的才华。因为他是北京人，生产队里有些副业产品，就让他去推销。一开始他还不那么乐意，毕竟那时才从知青那种革命化的年代过来，而做买卖干小生意，与他一向的志向格格不入。可是他推也推不掉，人家才帮着你转来涿县，你还拿架子吗？

于是他干上了推销，凭着机敏和似乎与生俱来的经商天赋，他使生产队产品的推销量一跃而为过去的十倍。然而，这并未改变他囊中羞涩的境遇，每星期回北京，他连那七毛钱的火车票都掏不起，常常“蹭”车坐。

第二，对他来说更为重要的就是在那时，他认识了现在的太太张吉芳。

在与朋友和记者提到妻子的时候，李晓华常会用“伟大”两个字。

张吉芳的父亲是中央警卫局的领导干部，家庭条件十分优越。视女儿如掌上明珠的老人不明白女儿为什么放着那么多条件般配的小伙子不要，偏偏看中一个前途无着的农民。

世俗的偏见，使他们的爱情经历了笔墨所难以描述的坎坷。好在真挚的爱情经受住了严竣

的考验,顶着来自社会、家庭和单位的压力,在经过了近十年谁都会为之动容的苦恋后,这对家庭出身悬殊的年轻人终于结为了人生伴侣。

李晓华深情地说:“遇到她是我人生中最大的转折,她是我的福星,使我得以步步前进,事业有成。”

张吉芳这位高层领导家庭出身的姑娘怎么会看上李晓华?这一点连李晓华也说不清楚。他一没钱,二没什么技术和本事,但张吉芳坚定不移地看中了他这个一无所有的小伙子。她其实是很有眼力的,因为她从李晓华的身上看到了一个绝顶聪明和坚韧不拔的男人,这是用钱换不来的。

从北大荒到河北农村,李晓华在农村的土地上整整走过了近十个年头。他像个赎罪的清教徒,终于走出了苦难与沉重的那一段高耸的石阶路。

靠着未婚妻攒下的 2000 元钱,李晓华还清了在农村欠下的所有债务,回到了北京。重新做了北京人的老知青,又有什么用呢?没有工作可干,因为你没有后门,也没有可以托人帮忙办事的贵重礼品。

回城后,他有好长一段时间找不到正式工作,高高大大的一个大小伙子,身边还有一个矢志不移的女友,不想法工作、攒钱怎么行?

无奈之中,他便只好在灯市口一个银行科研所找了一个烧锅炉的临时工活儿,后来,又到外贸部出口大楼去当炊事员。

那时,国家刚刚改革开放,禁锢了多年的思想一下子获得解放,许多新的思潮、新的观念让人应接不暇。这林林总总的新思潮,新观念,对于李晓华来说,最为让他动心的是搞活经济这一条。

也不仅仅是为生活所迫,大约从 1979 年开始,李晓华就开始偷偷地做些小买卖了。他对进入这种新鲜而又令人兴奋的生活,感到有种莫名的冲动和渴望。他好像找到了一条也许正是自己需要的路,也许对于他来说,这条路才是最辉煌最有意义的呢!

结果有一天,他再也抑制不住心中的渴望,对食堂里的同事说:“我想去做生意。我当炊事员有点大才小用。”结果却引来同事们的捧腹大笑。

食堂的那些同事怎么也不会想到过了十几年之后,李晓华不仅做了生意人,而且还是一个十分了不起的生意人!

到了 80 年代初期,经济开发的热潮已经起来了。但是,如果你是一个拿国家工资的,你若去搞什么第二职业,就会受到严厉的惩罚。

李晓华对做小生意着了迷,他觉得其奥秘无穷,乐趣无穷。从甲得到一样东西,再给乙,从中就可以得一笔不小的钱。这就是做生意。

李晓华在外贸部出口大楼当炊事员,那座大楼里进进出出的可都是为国家做大生意的人。他们时常为国家的大生意出国,也就常会有一些小东西顺便带回来。带多了,就可以用它换钱。让谁做这种事呢?

李晓华把这活接下来了。在那些为国家做大生意的大官员或小官员看来,炊事员李某面相憨厚,为人中肯,是合适的人选。李晓华也不推辞,把这些小玩意儿去卖给别的喜欢它们的北京居民。

李晓华觉得做这事很简单,也很有趣。他帮了两方面人的忙,还得了一方给的酬金,并不多,但他喜欢这样,要知道每天在食堂里烧火煮饭蒸馒头太没劲了……

不料,不久东窗事发,炊事员李晓华可就吃苦头了。投机倒把,扰乱市场,罪名大得不得了,可实际上不就因为倒卖十几块电子表么,但处理却很重:他被单位除名了。

他又失业了。

3. 生意越做越活

多舛的命运把他抛进了80年代第一代个体户的行列里。当年个体户虽不被人重视，但他们为了生存，默默地创业着，艰难地发展着，其中的执着追求直到多年以后才被人们理解。有朋友劝又一次待业的李晓华：到广东那边进点货在北京摆个小摊什么的，也做点小生意吧！

李晓华心动了。

心情复杂的李晓华挤上了南下的列车，他感到忐忑，又不乏兴奋。这是他第一次拜访南国，他是为自己的未来投石问路……

毗临国际大都会香港的广州。

早在80年代初，这里就显示出了比内地更迅猛的发展势头。

暮春时节，当北国依然春寒料峭，这里却已是一派初夏的多彩景致：四季长青的树木，各种叫得出叫不出名字的花花草草。南风微熏，街上的人们已身着夏装，女孩子们衣裙款摆，小伙子一身T恤、牛仔，十分精神。

著名的高地街，服装摊档鳞次栉比，那些北方不见的新鲜样式，吸引着人们的目光。在广州的这条著名街市，有全国各地来的游客，他们高兴地挑选着自己中意的衣物，往身上比试着，脸上显出欣喜的样子。

李晓华盘桓街头，他感到温暖，他感到新鲜。呼吸着这里的空气，甚至有那么一种说不清的自由、欢畅。尽管他心头依旧沉重，他看不清未来还为他设置了怎样的难关、坎坷，但在陌生的南国，在陌生的面孔中间，过去的一切屈辱、得失都尽可抛在脑后。那是一种近似于新生的感觉，他不用去在意别人怎么说怎么想，他的生活他的命运将完完全全由自己来主宰。

思索着未来的生活道路，他就这样漫无目的地走着。眼前闪晃过一扇扇物品丰富的橱窗，那里有着许多在北方不多见的新鲜玩意儿。

突然，一件新奇的东西把他吸引住了。那是一个直径约半米的透明玻璃大罐子，上宽下窄，里边橙黄色的果汁鲜嫩嫩的，不知追随着一种什么力量，不安分地跳着。沿着玻璃壁上滑落下来的汁液像是锅盖上蒸腾的水汽变成的水滴，划着十分诱人的轨迹。

他站住了，站在了这个从未见过的尤物面前，不想走了。

十年后的今天，中国各大中城市夏天街头很常见的这种喷泉果汁制冷机，在当时，别说李晓华，全北京近千万人恐怕也没什么人见过。他当即下了决心：就买这个了。

"多少钱一台？"他有些怯生生地问售货员。

"四千块"。对方答。

那几乎是他身上所带的全部本钱。可他没犹豫，他相信自己的判断力。

"我买一台"。

可店里就有两台，还是样品，不外卖。那东西在广东也是新生事物。

真是好事多磨。

他好说歹说，想尽办法，最后终于说动了售货员。

就这样，一趟广州，他没买众目所瞩的新潮时装和据说好赚钱的家用电器，而是抱着一台喷泉制冷机兴冲冲地回北京了。

把它放在哪里呢？

是妻子想到了一个绝好的地方：北戴河。

张吉芳对那里比较熟悉。过去父亲夏季常常去那里度假，也带她去过几次。北戴河是北方有名的旅游避暑胜地，京津两市的各机关在那里建有疗养院，干部们和普通居民，有机会都会去那里度过一个夏季的好时光。

去北戴河摆喷泉制冷机，赚游客的钱。好主意！

李晓华说干就干。可是他口袋里已经没钱了，于是就拉了一个合伙人，他出设备，北戴河的

朋友出场地和人员，一间冷饮商亭红红火火地开张了。

那一个夏天，这台冷饮机可出足了风头。大老远避暑的人们，游完泳渴了，累了，或是在太阳底下走乏了，看到这个清爽冰凉的大玻璃罐都被吸引住了。冒着汗的人们排起了队，一杯接一杯，那种清爽、冰冽的感觉直沁心底。

那是一个难忘的夏天，已届而立的李晓华尝到了实实在在的成功，他的喜悦溢于言表。更重要的是，他对自己的商业敏感和决策能力充满了自信。

时间过得飞快。天渐渐高了，云渐渐淡了，太阳已不像往日那般炽烈，北戴河海滩着游泳装的人越来越稀少了。如果这个夏天无限期地延长，生意一直火爆下去，该有多好呀！可四时更迭，自然规律无可选择，秋天来了，带来了北方寒冷的气息，冷饮机也终于可以休息了。

李晓华心思又活了起来。他在想，今年在北戴河独领风骚的冷饮机，明年肯定就不那么新鲜了，一些脑子动得快的人会紧紧跟上，那时，北戴河同样的冷饮机肯定会不下 100 个，竞争激烈可想而知，于是，他决定另辟蹊径。

朋友得知他要将冷饮机就地让出，替他着急了：那简直是印钞票的机器呀！你怎么可以这么傻呢？

然而，事实又一次验证了他的超前意识，第二年夏天，这种冷饮机在北戴河海滨挤作一团，恐怕 100 台都打不住。

李晓华笑了。利用手上的这笔“原始积累”他又看准了一项从未有人涉足的新买卖。

聪明的李晓华发现，随着国家经济的不断发展，人们对精神生活的需求也越来越高，而当时的电影和电视根本无法满足人们多层次的欣赏需要。他买了一台录像机和一个大屏幕投影机，在秦皇岛与人合作放开了录像，结果场场爆满，门口的票贩子把票炒到 10 元一张仍有人倾囊而出。

生意做得十分顺手，他的过人才智在有意无意之中得到了充分的发挥，旁人不得不对他刮目相看了。

4. 英雄本色

时光很快到了 1985 年，几笔漂亮的买卖使李晓华成了北京个体户中的知名人物，这时的他算得上响当当的大款。当大部分中国人的商品意识还未觉醒的时候，他座下的新款奔驰 280 已在同行中抖尽了风光。

他完全可以就稳稳当当地这样走下去，找一个保险一些的生意做着，老婆孩子热炕头，日子满可以过得舒舒服服的。然而，李晓华丝毫没有功成名就的感觉。雄心无尽的他隐隐感到，他更宏大的事业必须在更广阔的世界中展开。

就在这时，李晓华结识了一位对他的一生产生巨大影响的人：原北京某主管商业的一位领导干部。

这位老前辈曾在西单商场做经理，有多年的经商经验，无论经营之谋还是做人之道都十分令人钦佩。李晓华与他偶然相识，便发觉他是个非常好的人，于是二人交情日益加深，结成了忘年交。

经历丰富、饱经沧桑的某局长，常常以他毕生的经验开导李晓华如何在生意场上处理商务，但他又一再告诫这位雄心勃勃的晚辈：做生意首先要学会做人，不会做人的人是干不成大事业的。

李晓华在后来的人生道路上常常想起这位恩师，待人处世他都爱用这句话来自勉：做个正直的人。

对于某局长，李晓华常以无限感慨的口气说：“对我一生影响最大的，使我能成为今天的李晓华的只有一个人，那就是他。”

李晓华认为，从父母那儿他得到的是慈爱、温暖、关怀和鼓励；而在老前辈的循循善诱下，

他坚定了理想，形成了独立的思维方式，他的眼界开阔了，他明白，要想事业有成，必须有更远大的抱负。

1985年，出国留学尚未成风，李晓华一个在日本的朋友，邀请他去日本深造，并帮他办好了去日本东京国际学院留学的一切手续。

当时他没想到，此后几年，东渡日本留学的热潮竟会遍及全国各大城市。那个一衣带水的狭小邻国，于一夜之间在人们眼中成了充满发财机遇的黄金岛。许多家庭东拼西凑供一个人交学费，为的是到日本吃苦打工几年，赚下十万、八万回来过舒坦的日子。

李晓华不想镀什么金，他想的是，何不利用这个机会出去了解了解国际商情，学习最现代的经营思想？他渴望着有朝一日能在世界大舞台上一展身手。

他去问某局长，自己该不该放弃现有的基础，和垂手可得的生意，从头开始？深谋远虑的某局长对他有心外出闯事业的动机大为赞赏。

他语重心长地说：人是不能满足现状的，要有博大的进取精神。出去看看对未来的事业大有好处。借鉴发达国家的成功经验，置身国际战场体验风云变幻，那才能真正成就一番事业，报效国家。

李晓华听得很仔细，那天晚上他们这一老一少聊得十分投机，十分尽兴，他们甚至为未来描绘了一幅绚丽迷人的图画。

于是，在东渡扶桑的滚滚人流中，多了一位不图安逸、卧薪尝胆的大款，他走得从容，走得坦然，此一去行途艰险，但在他看来只是一次小小的探险，为的是在更广阔的世界里一鸣惊人。

在日本，李晓华让自己从社会最底层干起，在中华料理店打工刷盘子，像普通留学生那样品尝生活艰辛的滋味。他觉得，如果不从这些做起，就无法全面了解日本社会。

后来他学会了一些日语，就又到商社去打工，学习以精明著称的日本人的经营之道。在这段“实战演习”的时间里，他这个中国人悟到了日本人在经商方面的才干与精明之处。可以说他确实学到了许多，这趟日本之行他得到了很多。

1986年，经过一年的预备期实习过程，李晓华开始正式做生意。他和日本人合作，成立了自己的公司，开始做香港和国内一些企业的代理，天赋的经营头脑和久经沙场练就的胆略使得他在日本寻到了自己的用武之地，生意越做越顺手，钱也积攒了一些，那一段日子里，他忙于跑货、报价，天天忙得不亦乐乎。

偶然的机遇，他在香港发现了当时正处于上升阶段的新产品“101”毛发再生精。凭着敏锐的商业嗅觉，他认定，这一产品必将在日本市场产生轰动。于是他主动出击，出色的公关能力和灵活的处事技巧使他的公司成为“101”毛发再生精在日本的三家代理之一，从此，他的事业走上新的坦途。

从日本打出了一块天地，李晓华的野心就又大起来了。他看到了世界经济的中心所在地，并不在那块弹丸之地上。于是他又想着转移战场了。

这就是李晓华。这就是为什么他总能取胜并总是不满足的原因。他已觉自己正站在世界经济的大舞台上，他必须也能够跻身国际经济的风口浪尖。此时此刻，他的境界已远非当年那个“京城大款”所能比拟。

他决定离开日本，南下香港安营扎寨，到那个自由贸易港去闯荡一番，因为他已经确信：“日本不是世界贸易的中心”。

在香港，他成立了华达投资集团公司，那是1988年。此后，他搞旅游、搞进出口贸易、房地产、纺织品……

1989年，“六·四”风波过后，海内外人士对中国大陆局势倍加关注，对中国此后的政治经济形势十分关切，什么论调都有，有一阵因一些悲观的论调使香港的地价大跌。当时香港的许多新建住宅小区以低于平素二成的价格出卖楼花，许多人吃不准中国形势的变化，怕地价继续

下跌，不敢贸然吃进。

一直关注着国内动态的李晓华看准这个机遇，他认为，作为一个在世界上举足轻重的大国，中国不会那么容易就在一些国家的制裁之下倒下去，中国的改革会继续进行下去的，以中国越来越成熟的经济实力，经济形势一定会向好的方向发展。他大量买进，等待时机成熟。

果然不出他所料，不到半年，中国境内的局势就稳定下来，香港政界与舆论界的论调也乐观起来，于是又使得香港的经济界起了明显的转变，那些一度跌了许多的楼花又迅速上升，李晓华就在这时候，把那些低价买进的楼花抛出，赚了一笔不大不小的钱。

这时候，有的朋友就又来劝他，现在楼花还在涨呢，你何不再等等，好赚得更多些。你真是太傻了！

于是，李晓华笑笑，对那个朋友讲了一个小时候听的到故事：

据说从前有座太阳山，山上满地是黄金，但只要太阳一落，黄金就会变成石头。有两个兄弟听说后结伴去拣金子，弟弟拣了一块就赶快下山了；哥哥拣到一块，发现旁边还有一块，待拣走旁边一块，又发现更大的一块。于是，他左拣右拣，装了满满一口袋，等他匆匆走下半山腰时，太阳落山了，他的金子全变成了石头，忙碌了一天的他一无所获。而不贪心的弟弟呢？用那一块拣回的金子过上了幸福的生活。

这个故事的道理很明白易懂：不失时机地投入，已使李晓华在抛出时有了相当的获利，他何必再如此贪心呢？

很少有幸运的记者可以得到机会，听李晓华那从从容容、不动声色的叙述，那一个个精彩绝伦的妙着，那一段段曲折历险的故事，使人感喟，原来生活远比书本生动一万倍。记者突然悟出：在一个静态的社会里，企业家的日子是枯燥乏味的，而在一个发生着巨大变化的国度，商人们则能于惊涛骇浪之中，显示出他们的英雄本色来。

一系列的成功，奠定了李晓华事业的辉煌。一个赤手空拳的工人的儿子，终于成为叱咤世界商场的亿万大亨。但李晓华却说，我现在还不敢讲成功，但我可以肯定地讲，中国人的经济头脑并不比世界上任何一个民族的商人差。

5. 大亨之不同于大款

从国内打到国外，从超级经济巨人日本成功出道，再转向世界经济的大枢纽香港，建立起一方天地，筑起一个坚实的阵地。李晓华确实是个聪明而有才干的中国的一代现代商人。

今天，靠着最先进的信息网络，李晓华运筹帷幄，指挥着分布各地的事业运行。作为一家国际性商业集团公司的董事长，他麾下的职工总数已逾万人。

为了促进国内的经济建设，1990 年起，李晓华的华达集团先后在北京、天津、山东、吉林等地投资兴办了 12 家三资企业，涉及精细化工、卫生保健、家用电器、机床机械、食品饮料、运输及建材等多个领域。总投资 1000 多万美元。

他还准备再拿出 2000 万美元，在海外增设两家分公司，在内地兴建房地产公司、食品公司、汽车维修公司等。

也会有人对他从国外打回国内的动机表示怀疑，毫不客气地说：你回国办那么多公司是想挣中国人的钱吗？

李晓华坦然回答说：光为挣钱，在外国更省劲，国内企业要想上一个新台阶，需要外资，需要设备，更需要先进的管理。我现在有这个力量，可以做一点这方面的工作，所以我才打回来的。

也许直到今天，还有人对他的诚意表示某种不理解，你这是何苦呢？在外边混得好好的，又要转回大陆来，生意做得好坏不说，国内的一些事难办你总是知道的，你还不如……

李晓华对诸如此类的好心劝说，总是笑笑而已。

他有他的想法。

因为他李晓华不是一般的商人，他是做过六年“北大荒”人的知青，是一个对理想和希望做出过奉献与牺牲的人。他们这一茬人曾经为了理想与梦想，无怨无悔地付出了青春与血汗，甚至还有战友的生命。

现在，这一茬人大多数都还在，他们胸口跳动的那颗心是与别人不太一样的。李晓华即使成了亿万富翁，也时时会想到“北大荒”的那些艰难岁月，那些曾经那么年轻却早早地付出了生命代价的同学战友，且觉出悬在胸口的那个十字架的沉重压力……

1990 年，在国内久不露面的李晓华突然冒了出来。

这一年热浪袭人的夏天，花团锦簇的北京城沉浸在第一次主办亚洲运动会的狂喜之中。街头巷尾，张灯结彩；广告宣传，如火如荼。就在这时，许多人从中央电视台的新闻联播节目中注意到这样一条消息：

“香港青年实业家李晓华先生向亚运会捐赠 100 万元人民币。”

如此潇洒的大手笔，出自一位名不见经传的人物，自然引得满城争说。听惯了香港大老板包玉刚、李嘉诚、霍英东这些大亨的名字，现在香港怎么又冒出一个李晓华来了？

就连一向不以为然的北京人也不禁充满好奇地打听起来，这个李晓华，听着名字怎么有些耳熟？是谁呵？

是啊，毕竟时隔多年了，就连几年前曾一起在自由市场上摆摊卖过杂货的商贩们也记不起那个不太多说话，却很能干活的李晓华了。再说，人家那是香港的大老板，总不会是过去与咱爷们一块练摊的那主吧？

耳听为虚，眼见为实。

当一份北京很有影响的杂志在封面刊出了企业家李晓华的近照时，那些人才拍着脑袋大叫，呵，真是他呀……

但是，还会有许多人不知道有关他的其他一些事。

有谁知道，当李晓华为亚运会慷慨解囊捐出 100 万元时，他的父母仍居住在生他养他的那个小胡同里，还是那种简单的老北京住房？

就连住在周围的人都很不能理解了，有人便为他的父母打抱不平，责问他：“你能往外边捐那么多钱，为什么不给你爹妈买一套豪华住宅？”

李晓华是个传统家庭观念根深蒂固的人，他怎么会忘记孝敬自己的父母！可当他的母亲得知此事后，板着面孔对儿子说：“咱们是贫苦人出身，我已过惯了这种平常日子，给国家送去 100 万是应当应份的。你无论走到哪儿也别忘了自己的根，北京才是你的家乡。”

当电视里播出李晓华向亚运会捐赠仪式的实景时，他住在小院里的父母为儿子高兴地流出了眼泪。

继为亚运会捐款 100 万元后，李晓华又为华东赈灾捐款 100 万元，为“希望工程”捐款 100 万元。成了亿万大亨的他，想到的不是用这些财富去享福，而是不断地造福于社会和人民。

他在京郊平谷投资办厂，发现山区的孩子学习条件艰苦，失学率高，立即扯下一张 100 万元的支票，嘱咐当地有关部门一定要用这笔钱为孩子们建一所现代化的小学校。

1992 年 8 月，北京市平谷县山区后北宫村。

往日空旷沉寂的田野，被震天的锣鼓和阵阵欢笑所包围。换上干净新衣的农家孩子们簇拥着一位带着红领巾的大亨，他们向往已久的新学校在这位大亨和北京市领导同志挥舞的铁锹下奠基开工。

在平谷县，在北京城，人们纷纷传说着，知道吗？这所小学叫做“晓华中心学校”，投资 100 万元给山区孩子“雪中送炭”的就是著名企业家李晓华先生。他原先也是北京城里的人，后来……

李晓华深知一个经济发达的中国需要亿万高素质的国民，而自己儿时喜爱读书却没有好

的学习条件，正与生活在偏远山区的孩子处境相仿。他说，在别处投资是“锦上添花”，使山区孩子复学才是“雪中送炭”。

作为这所“晓华中心学校”的名誉校长，他在百忙之中关注着学校的建设进度。那年9月学校奠基时的鼓乐欢笑依然响在耳边，隔年就又去为这所小学的新校舍落成仪式去剪彩了。

两年后，他又为北京崇文小学捐献100万元，设立了“李晓华优秀教师奖励基金”。

由于李晓华支持祖国建设尤其是在资助教育方面的突出贡献，联合国有关部门发起的“国际科学与和平周”活动中国组委会向他颁发了“国际科学与和平贡献奖”和“和平使者奖”。

有人说，大亨之不同于“大款”，在于他没有外在的骄横却具有内在的威严；没有暴富后的招摇却充满实力雄厚带来的自信；没有生活上的奢华糜费却肯为他认为有意义的事一掷千金。此话是很有道理的。

李晓华无疑就是这样的一个大亨。

6. 在他的字典里找不到享受二字

李晓华的“王国”还在不断扩大着。

现在他把大部分的时间和精力都放到了国内的一些重要事务上了。他的日程表每天都安排得很紧，几乎没有一分钟属于自己的时间。

在李晓华的字典里找不到“享受”二字，有的只是奋斗、奋斗。

他对采访他的记者说，我不怕过苦日子，即使在今天，我也没享什么福。如果让我再回到那7平方米的小屋，过普普通通的生活，我照样会过得很习惯，很开心。

不过停了停，他又补充一句，那也许得等我老了，头脑不行了，让别人去干的时候。又说，将来有一天我会退休，不干了。

话锋一转，他又强调说：不，现在还不行。我还得干下去呢。

而这时，总会有熟悉他的朋友一旁插话：他的性格，决定了他要奋斗终身。

生活中的李晓华，他的每一个侧面，都令你久久思索，久久回味。

李晓华的一位记者朋友这样记录了他在这位亿万富翁家中的一次作客。

那天，李晓华在电话里只客客气气地说：“过来一块儿吃顿便饭。”在应邀前往的路上，记者先生心里惶惶然揣度：一位拥有亿万资产的大亨请朋友吃“便饭”，那菜的内容会是什么呢？

等他坐在了那豪华的餐桌前，简直怀疑眼前所见的事实：西红柿炒鸡蛋、青椒土豆片，还有一大碟北京辣丝。同桌另一位朋友说还想来盘煮花生米，李晓华立即吩咐他的贴身秘书，马上驾着奔驰560SEL到街上买一包煮花生米来。

记者先生不无感触地写道：那顿便饭吃得消闲，吃得随便，吃得惬意。

虽为巨富，李晓华的生活却十分简朴，他烟酒不沾，除了爱看电影电视，没有别的嗜好。平时出入“王府”、“长城”等大饭店谈生意做买卖，赶上吃饭的时候，他就直奔自助餐厅速战速决。谁也想不到，这个站着吃盒饭的年轻人竟是位亿万富翁。

他比别人更明白，腰缠万贯家财，一人一天只吃三顿饭；身后广厦千幢，一人一夜只占一张床。享受有限，事业无边。

于是，当许多次有摩登小姐迎着他那辆著名的“奔驰”跑车，娇声地问他：您是李晓华先生吧？

他可以从容对答：不，我是李先生的司机。

虽然有时午夜才身心疲惫地回到那套显得空荡荡的大房子，思念着远在国外的爱妻，他也渴望温情，渴望拥有正常的家庭生活。

于是，当大庭广众之中，有人高声介绍：这是为国家捐款数百万元的爱国华侨李晓华，从此他被人们各种各样的目光所包围，再也无法变回普通人的时候，他会感到深深的无奈与遗憾。

某一天窗外飞着细细的雪花，长安街上忙碌的车流无声地涌来涌去。北京华侨村一间温

暖、朴素的写字间里，李晓华这位香港华达投资公司董事长，总算有一刻空闲坐在一位记者的对面，双手按在他的那张大写字台上，平静地讲述着出身在北京小胡同里的小男孩，一个赤手空拳身无分文的小伙子如何在二十年中与命运抗争的故事。

每天忙到午夜的他，也只有在早晨这段时间，才可能踏踏实实地坐下来，接待刨根问底的记者。

桌上的几部电话，不时粗暴地打断着他的叙述，倒正好使记者有了几次短暂的、细细打量他的机会。

除却人近中年的沉稳，他给人留下最深印象的是那深邃的、若有所思的目光和永远微锁的眉头。即使在他坐着和你谈话的时候，即使在他冷不丁哼几句你听不明白的歌词时，你也会隐隐感到：他的内心并不平静，他的大脑仍在迅速地转动着，仿佛随时准备着对某些突如其来的事情做出最积极地反应，也许是一场新的谈判，也许只是又一个电话……你甚至觉得，就在下一分钟，他就会匆匆起身，奔赴他心系其间的激烈商场……

他的头发又黑又亮，几根白发隐隐掺杂其间。也许是从家出来时走得匆忙，那并不讲究的发型甚至有些零乱。

你会突然感到释然，甚至感到一丝亲切，你会想到，在人们心目中那么神奇的亿万大亨，除却银行里那些抽象的数字和多半时间只给别人看的那些产业，原来也可以这样普通，这么朴实无华呵。

与他作过交谈，特别是记者们与他谈话时，会发觉他有时会陷于沉思之中。然后他会突然撇开正在谈着他的生活的那个话题，讲起别人来了。

有一天，某位记者去采访他时，就只听他讲了好久那位领他走上经商正路的宋局长。后来记者才知道，前不久，李晓华的那位忘年交朋友刚刚得了重病，倒在病床上，不能动，甚至都认不出李晓华了！

那天本是一个开心的好日子，可是那天却让他有了一个悲惨的回忆。

那天，李晓华在方庄的一家潮港城酒楼开业，他早已请了宋局长，老人也早就兴致勃勃地答应说要去的。这天，市里的领导张百发以及国家各部委的领导、许多知名人士都去祝贺了。然而在喧闹的人群中，却没见到宋局长的身影。

开业典礼结束，李晓华送走嘉宾便直奔宋局长的家里，房子锁着门，他预感到出了什么事。果然，邻居说某局长住院了，家里人都去守护病人了。

顾不上问清是哪家医院，李晓华风驰电掣地奔上大街，先是去急救中心，没有找到；后来又去北京医院，终于打听到了。走进病房，轻轻挪到宋局长的床边，才发现老人由于大脑缺氧，失去记忆，已认不出他了。

“中国有句老话叫‘吃水不忘掘井人’，我是怎么都无法报答他的恩情的。”李晓华说这番话时眼睛里闪着泪花。

历史与生命的替换几乎都是这样的，一代接一代，先行的一代过去了，才有下一代的再现与繁华，或者再兴。

在中国的这一代人中，有许多李晓华这样的人。他们或许没有挣到亿万元的钱，但他们也都在努力做自己的事业，做出了各种各样的成就。

李晓华和中国的许许多多的青年人、中年人和老年人，都在努力地为中国这个古老而伟大的国家努力，为中华民族挺立在世界的前列而努力。

在这种意义上，我们需要像李晓华这样的亿万富翁，越多越好。

【简历】

华达投资集团公司董事长。1951 年出生于北京。初二时“文革”爆发，1967 年去黑龙江生

产建设兵团,呆了整整六年。后转涿县插队。返城风时回北京,当过锅炉工、炊事员,后下海经商,以一台制冷机起家。再去日本打工,继而办公司,后转香港办华达公司,财产逾亿元。1990年起将数千万美元资金返大陆投资,建多处实业,为公益事业捐款数百万元。现有资产约10亿元,产业遍布世界各地。

四十八、飞龙集团董事长:姜伟

如今普通中国老百姓家里大多放着一台甚至两三台电视机,除了看电视剧看新闻看文艺演出等节目,也必会看到各种各样形式的广告。

恐怕很少有人不知道电视里那条关于"飞龙"药品广告的,那就是在国内乃至于国外许多人都知晓的中国药物强身壮体的名牌产品:"延生护宝液"。

可它在前几年却一直未被提起过,更没有人怎么夸它;而今却大不一样了,只要提到"延生护宝液",你身旁的朋友中,年老的或年轻的,也许就会有人忍不住夸它几声,"不错,我喝过,挺好的。"

"延生护宝液"是由中外合资沈阳飞龙保健品集团公司生产的一种集养生、补益、治疗为一体,具有见效迅速、疗效可靠、作用持久、无副作用等特点的养生保健精品。

这一产品一投入市场,经专家和患者的评介,仅两年时间内,它就接连获得了"中国科技之高新技术成果展览会金奖"、"国际科学与和平周科学和平贡献奖"、"中国优质保健产品银杯奖"、"国际抗衰老学术会议延龄杯金奖"、"首届中外老年基金会、中国老龄研究中心特别推荐产品"、"沈阳一绝一等奖"、"'92中国旅游购物节天马奖金奖"等14项大奖的桂冠。

中外合资沈阳飞龙医药保健品集团这个创建仅几年的民营企业,在1992年产值竟达1.8亿元,突破了辽宁省医药行业长达43年来单一品种产值不能超过亿元的大关。同一年,飞龙集团创下了利润6000多万元,人均40多万元的惊人纪录,一跃而成为辽宁省医药行业创利第一大户。

就在这个奇迹如东升的太阳一样开始出现在中国改革大潮的地平线上时,人们也同时看到了领导着飞龙集团走向辉煌的那个人。这个引导着"飞龙"闯入中国热闹非凡的改革洪流中,并创造出一种新奇迹的人,是一个三十来岁普普通通的中国公民,他的名字叫姜伟。

也许就是从这一年开始,一些中国人的耳朵里听到了这个普通中国人的普通名字。但他因为与那条横空出世的"飞龙"有着紧密的关联,所以,"姜伟"这个看似普通的名字,也就让人传得沸沸扬扬,神奇百倍了。

1. 他终于等来了这一天

姜伟,是个奇人吗?

外人乍一看到他,也许会有些失望。

姜伟站在沈阳的街头,或是繁华的商店里,随人流走动,甚至让你看到他因为遇上什么事不顺心的时候,你就会怀疑,这人就是姜伟?就是那个创造了惊人奇迹的聪明绝顶的姜伟吗?

请放心,你看到的正是他,一个扎扎实实的东北汉子,一个有凡人血肉和喜怒哀乐的普通男人,一个在中国这块土地上土生土长的有志气有毅力的中国人。

他太平常了,高高的个头,黝黑的面孔,皮肤看上去有些粗糙,有时候是胡子拉茬的。他跟你说话声音很响,嗓门很大,而且不管你是记者还是官员,如果正巧你说了不在理的话,或是你做事不很上路,那么,他也照样会用话损你。

你如果惹火了他,他就会像个炮仗点燃了火一般,不管什么场合都会跟你吵个天翻地覆,辩个水落石出。当然,如果是朋友客人,是相知相识的同事部下,发过火以后,他发觉自己也有那么一点不对,就会主动向你认个错,拍着你的肩膀向你道歉陪不是。

要是在他的厂区内,你就更容易听到他那个高嗓门了。他也许是大声地指挥手下抓紧干着什么要紧活,或者是对属下或某个工作没做好的工人发脾气。你听他的嗓门大起来,而后又小下去,看他好象骗小孩似的与那个刚刚挨了骂的属下或工人低声细气地说,脸上带着明显的笑意,你会不会觉得他这个人很有意思呢?

确实,凡是接近过他,采访过他的记者,都有这种感觉的演变过程。你走近他,把他认认真真地端详一番,你会看到他那皮肤粗糙的脸上有一双大而明净的眸子,里面有正直与聪慧的光彩。它是清纯与明丽的,代表着姜伟此人的独特个性的总和:聪明坚毅,精明强干,冲动无畏,还有善良忠诚。

姜伟生长在一个复杂的年代,按时下的说法,他这一年龄档次的人被称作"被耽误的一代"。

五十年代中期出生的姜伟,其少年时代,应该说是不错的,那时候的少年儿童一直是被称作"生在新社会,长在红旗下"的幸福儿童的。年轻的共和国的阳光在这一时期是温暖和煦的。读小学时的姜伟,与许多同样年龄的少男少女一样,向往长大了以后当解放军战士,当作家,当科学家,开飞机开火车……

然而五彩的梦幻却被随后而来的"文化大革命"给冲得无影无踪了。与其他青少年学生一样,姜伟也被"革命"赶出了学堂,走上了"再教育"的艰苦之路。

农村生活,对于从未经受过乡村生活的城里孩子来说,是难以承受的。但姜伟却不怕苦,他十几岁就插队去了郊外的农村,在乡村的那些艰难岁月里,他干着农活,用繁重的劳动来维持自己的生计,同时,他的求知欲也更强烈了。

十七八岁的小伙子已经意识到知识的力量是无穷无尽的。劳动,尤其是眼下这种带着赎罪与惩罚性的体力劳动,对于国家与民族并没有太大的好处,而一代青年人就这样每天消磨体力消磨意志,是十分可怕的,也是很危险的。

他暗暗告诫自己,不能消沉,不能堕落下去!那时候,他的同伴们,还有村里那些憨厚的村民,看到姜伟常常一个人,在低矮的屋子里,借着一豆灯火,聚精会神地看书,都觉得有些难以理解,问他看书有什么意思?他只是笑笑不作回答。

在那几年里,他竟能沉下心,埋头阅读了大量的中外书籍。也正是这些知识的力量给了他正确的志向和推动力,使他在此后的生活道路上有了明确而远大的目标。

他讲述过那几年在农村插队落户时的艰难,也认为有了那样的艰难,再加上借着那几年认真读的书,才磨练出了他特殊的才能与毅力。

在那些年月里,有一个跟他最要好的一起下乡的伙伴,因为难以承受艰苦的生活,就躲着别人喝下了敌敌畏……姜伟看着亲密的朋友在生命的初发点就这样倒下了,不禁又难过又为朋友惋惜。

没有理想和追求的人,才可能走那样没出息的路。他决不!姜伟在心里为自己定下了铁的目标:一定要坚强地活下去,要坚持到光明的那一天!

终于等来了"文革"结束,新时期的到来。中国大陆万象更新,1977年重新恢复了高考。学到的知识到底是有用的。姜伟很快就以优异的成绩考进了辽宁中医学院。

多年的梦想,就在一瞬间实现了。他太高兴了!为了这一天,他在农村苦熬苦等了几个年头?他终于等来了这一天!

2. 他觉得自己无法实现理想

在辽宁中医学院读书的每一个日日夜夜,姜伟都把书本当成了自己的最好的朋友。他除了很好地完成学业上的各门功课以外,还如饥似渴地攻读大量的中外医学著述,在这些医学著作中,他最喜欢研究的就是中国古老的中医理论。对于"国粹"中的"中医中药学",他简直是如痴如醉,不能释怀。

在中医学院读书的几年里,他不知看了多少古代的经典医学书籍。他这时已经确定自己日后的奋斗目标是什么了。

有一回,他从报上读到一则消息:到本世纪末,世界六十岁以上的老人将达数亿之多,老人的保健问题将成为人类历史上前所未有的大问题,现在国外医学界人士都已将此列入重大课题研究了。

就在读到这条消息的那一霎那,姜伟的脑子里就突然闪现出一个念头:应该把中药学与现代高科技相结合,研制出能解决老年人保健问题的新药,使中国和世界其他国家的老人都能健康长寿,度一个幸福晚年。

自此之后,姜伟就开始有意识地研读有关方面的医学著作和杂志,特别是对中国古代有关延寿健身方面的典籍进行了深入的研究。同时,他也大量地阅读国外在医学科技领域所取得的成绩。

这时才只是个大学本科生的姜伟,志向高远,目标宏大。他给自己定下了一个研究课题,研究人体衰老的主要原因。他发现人体衰老的一个最主要的标志是性能力的衰落,而性衰落的原因又跟肾功能的强弱有直接的关系。

在这个基础上,他又接着为自己定下研究方向:如何利用医药科学来增强人体性腺生理功能,而且这种增强必须是无毒副作用的,它的成果很可能要在中国古老的中医学宝库里去开掘了。

初生牛犊不怕虎,姜伟大胆假设的思路是完全正确的。他立志要做成这件事,但在当时条件下毕竟不可能。他只是个本科学生,在别人还都在为应付考试而焦急着忙时,他却在脑子里想着那个重大得要命的大课题。这种话让教授老师们听到了,恐怕都会哑然失笑的。

姜伟的研究不得不中断了,因为他的四年学习期限到了。他从辽宁中医学院毕业了。按照当时的情况,他有留校的机会,但他不想留在学校里。因为他知道在这所学校里当教师,除了教书,就是做学问,要搞花大本钱的药理药物实验是不可能的。他没有多考虑就离开了学校。

姜伟走进了他一心想去的辽宁中医研究院。他一直以为这个研究院才是他搞课题研究最好的归宿之地。他朝这个当时辽宁省最权威的中医研究的神圣殿堂走去了。他以为,只要走入其中,他的理想就可以得到实现。

但是他不久就让现实弄得灰心丧气了。

这里确实有很不错的研究条件,有一定的科研资金,有相当的科研水平,但这里也跟当时社会各处一样,存在着令人心灰意冷的官僚作风和其他种种弊端。那些有形无形的条条框框象绳索一样束缚着这里有志向有追求的医学科研人员。

姜伟伤心地看到,不要说他了,就是原先在这里呆了几十年的老科研人员,他们的许多有很高实用价值的医学研究课题,都被束之高阁;他,一个刚从大学毕业出来的最低级别的人,能让你上大科研课题吗?

姜伟在连着碰了不少软硬钉子后,有一段时间里,不免有些心灰意冷了。他在一些不眠之夜,默然走出屋外,呼吸着外边寒冷的空气,想着自己的满腔热血,只能整天地枉流在一间小小的无所作为的办公室里,不由得仰天长叹。

好在这样的苦日子不是太长久。到了1986年,改革的劲风也吹进了辽宁省中医研究所。改革就是解放生产力,就是解放人的创造力和拼搏精神,而这一切常常是用了一个最简单的代用词来解放的:下达经济指标。

这一年,一向过惯了衣来伸手,饭来张口的所领导犯了大愁。上面下达了一个相当吓人的经济指标,所领导只好把困难"合理分摊",让各室都承担责任,把过去的区区一万多元产值一下子提到了十几万!这可怎么办呢?

领导们愁煞,姜伟暗地里却高兴极了。他想到,这正是他驱马驰骋,大展鸿图的时机!

室里因为十几万的指标而人人心神不宁,有高兴的,有犯愁的,有的想干,有的怕干,而众人首先想到的是,干是非得干了,可是得有个领头干的人才行。谁来领头干呢?

姜伟所在的研究室的几个老的少的同志都想到,在我们这里,只有姜伟有这个能力和魄力。只要他领着干,也许就能成了。

这张牌一摊开,姜伟顿时感到肩上压着重量了。但他也觉得,这正是自己多年来想要做的事。现在机会来了,推就没必要了。当这个头虽然风险很大,可他掂量自己的本事,觉得可以试一试。

人活在世上,就要当龙,不能当虫!这是他一向自勉的话。于是,他一咬牙,下决心把担子应承下来了。

这样,辽宁省中医研究所最年轻的三十二岁的研究室主任上任了。上任容易,要打开局面才是真功夫,这是个最棘手的大难题。

姜伟是个聪明人,他知道在目前一无资金,二无设备条件的情况下,只能先搞一些短线产品,把局面先打开,把人心抓拢起来,积攒一些实力,而后再搞大的项目,饭要一口一口地吃,路要一步一步地走。

于是他着手把原有的一些科技项目及工艺进行部分革新,结果很快就产生了效益,马上就发明了适销对路的产品。

在此同时,他还把原先的机构进行了有针对性的改革,把研究室的各种有效的规章制度制定下来,使整个科室面貌发生了很大的变化。改革的效果在他所领导的研究室十分明显。

就在这一年,姜伟这个年轻的研究室主任领导有方,抓经济效益取得了良好的成绩,当年实现产值13.4万元,比上年提高了七倍多。

他到底还只是一个走出校门才三四年的年轻人呵,在知识分子成堆人才济济的科研单位,敢站出来当室主任,并在短时间内取得良好的效益,实在是让人意外和敬佩的。他的才能开始得到人们的重视了。

初战获得小胜,让所里的人看到了他的才干,也奠定了他的信心。接下去,按照他的既定方向,他开始向下一步的主攻目标进发了。

当时,社会上已经对减肥这个项目产生了热点。姜伟看出了这一点,就决定研制一种有效的专为妇女服用的减肥茶,这正是他们这个研究所的特长所在。因为减肥这种事,不是靠药物服用能减下肉掉下膘就好的,有的减肥药里含有过多的对人体有害的毒副作用物质,肥胖症者服用后有可能得不偿失。

社会市场上需要有一种安全有效的减肥药,而这种药的最好处方应该是用中药制成。姜伟看准了这一点,就定下了研制减肥药的决策。

经姜伟的精心研究,他研制出了一种无毒副作用的特效减肥药“飞燕减肥茶”。但是这一次,他的计划却未能实行。

原因很简单,还是因为体制上的毛病。层层机构,道道批文,领导的顾虑,旁人的冷言冷语,以及资金、风险等等。姜伟感到了重重压力,觉出了在这样一个被束缚了手脚的研究所呆着,不能干他想要做的事业,最后也许只能一次次地坐失良机,看着别人跑到前面去。

是的,这是一个充满了时机与风险的年代,坐等,天上不可能掉下馅饼来。那么剩下的只能是——自古华山一条道,豁出去闯一闯!

他把自己的铁饭碗摔破了,从此后只能进,不能退了!

3. 抢救父亲

使得姜伟作出辞职这一重大决定的,与他父亲的重病有关系。

父亲一直是他崇敬的人。在过去的几十年里,是父亲的正直和好学上进的品性影响着姜伟。在最困难的时候,父亲给了他力量,给他鼓励。在他求学期间,父亲及时给他点拨方向,指

出目标。

但是，慈祥的父亲在年老时，却很不幸地得了肺癌。医生诊断后的结论是晚期了，拖不了几天了。

伤心的儿子不肯相信医生的断言，就千方百计托人找到北京一家肿瘤医院经验丰富的权威大夫，求他给父亲看一看。那位大夫细细地看过了X光片后，对这个悲伤的儿子说了三句话：

“癌瘤已经有鸡蛋那么大了，是典型的中心型晚期肺癌，没有手术必要（即不能做手术了）；治不治都一样；三个月内死亡。”

这三句话对于姜伟来说，无疑是被当胸狠狠打了三拳。

大夫看出他的伤心情绪，就诚恳地说：“我理解你这做儿子的心情，但病情是很清楚了。你也是个医生，知道医治是无能为力了，我手上这样的病例成千上万，不可能的事，我们就只能让它去了。”

姜伟没有反驳这位医学权威，他默默地离开京城回到了沈阳。

但他却没有放弃自己的想法，他要为父亲尽最大的努力，要为父亲治病！

他知道自己的医学水平还不很高，但他决心尝试着向那种已被权威认定的理论挑战。为了父亲，他顾不得很多了！

他知道时下有一种对癌症最强有力的药剂，名叫阿霉素，他要给父亲使用这种药。沈阳空军医院的大夫听他提出这个要求时，很感吃惊，说：“这种从美国进口的药的确是世界抗癌首选药，但它太猛了，至今为止国内还没有医生敢下处方呢，你可要小心呵！”

这位大夫的警告是对的。为了承担一切责任，他自己给父亲注射阿霉素。第一针下去，这种药的副作用就使得他父亲的头发掉光了，同时血相降到了危险点。

这时候，姜伟只想着，如果就此退缩，父亲马上就可能去世。于是他就自己配制中药，使父亲的血相提高，然后再大胆地注射了第二针。

第二针下去后，血相又下降到危险点。

姜伟咬了咬牙，再给父亲配中药，提高血相后再注射阿霉素……

这真是一场与死神搏斗的激战呵！

等到一次次的生死较量以后，姜伟在父亲身上注射第十八针时，奇迹发生了，那个鸡蛋大的癌毒块从X光片上消失了！

这真是令那些肿瘤权威大跌眼镜的事啊！

三个月的死亡期过去了，姜伟的父亲仍然活着。体质反而比以前略好一些了。姜伟与家人在此时的心情真是难以言说。

但是，癌病毒这可怕的恶魔仍然不肯放过老父亲。在一年过去后，它又一次卷土重来，向老人的身体发起了急攻。在短时间内，老人不停地咯血，而且就是打止血针也只能管两个小时。

大夫警告姜伟，不能再打止血针了，不然血就会凝住的。

还是中医学院姜伟的老师向学生提供了一种止血方法。他说，中药里的犀角粉有可能止住大咯血，但用量一定要慎重。

姜伟知道这时候只用小剂量是难以止住父亲那样严重的大咯血的。他壮了壮胆，使用了超过药典100倍的剂量，分三次投入了300克犀角粉。

奇迹再次发生，大咯血止住了。

父亲的病情再次得到了控制。老人在人世间又多驻足了一年。

然而，万恶的癌症又使出了手段，恶魔使得老人的胸肺里积起了许多液汁。最简单的办法是抽掉积水，但这种方法效用是很短的，积水抽掉后，很快就会再积起来，如此反复抽空，再涌出，最后就会被抽死。

姜伟在医治父亲的整个过程中，与癌症这个恶魔作斗争，已经有了相当的经验了。他在此期间大量地看医学书籍，潜心研究，对医疗这一绝症有了一定的理论基础和临床经验。

在最初为父亲打阿霉素针剂时，他结合中药治疗起了很好的效果，现在遇到胸积水这样棘手的问题，他便再一次使用了如前的方法来为父亲医病。

他这样的医治方法确有很特殊的效用。因为过去医治这类重症，大多只靠西医治疗，或者单纯用中药熬汤喝。现在他用中药提高人体自身的活力，然后再注射副作用很大的阿霉素消灭癌细胞，从理论上也是一种新的突破。

姜伟再一次用自己的医疗方法把濒临死亡的父亲解救过来了。当他注射阿霉素到第12针时，病人胸腔的积水全部被人体吸收了。父亲再一次从死亡的大门口回过头来了。

姜伟用自己的一份真挚的孝心救治父亲，虽然最后父亲还是没能逃过病魔的毒爪，但做儿子的用自己的医学知识，硬是把父亲的生命挽留了三年多时间。而且，父亲最后的去世，也不是因为癌症，而是心脏病。

姜伟明白，父亲的体质太差了，老人再也经受不了病魔的折磨了。

他想着，为了天下所有的老年人，他也应该做一点什么……

4. 勇敢地向前走去

姜伟决心辞去公职，独闯社会的决心，令整个研究所的上上下下都感到意外。有人替他惋惜，有人为他鸣屈，也有人暗自发笑，等着看他这个不知天高地厚的小子到外面世界撞个头破血流。

家里人也为他担忧，妻子理解他的心志，虽说为他的大胆举动捏着一把汗，但还是毫无保留地支持他。那一阵，正是家里最困难的时候，父亲已被确诊为晚期肺癌，要医治老父亲，需要昂贵的进口药，每打一针阿霉素就是一笔不小的钱。

当时他与妻子两人的工资加起来也不过一百多元，一家老小省吃俭用，这日子也过不下去了。更主要的还是，这个社会在前进，现实是严峻的，也是慷慨的，它只对有志向有勇气的人敞开胸怀，喜欢听到那种震撼陈腐思想和陋习的声音。这个社会需要姜伟这样有勇气有才干的人，而他也正是适应这个变革的社会发展的弄潮儿！

姜伟于1986年10月向单位正式提出了辞职。不久，他开始向自己的命运挑战了。他的背景条件是：一个嗷嗷待哺的贫困之家，有妻儿和重病的父亲。手里没一分钱，唯有一个聪明的头脑，一副敢作敢为的胆魄。

他的辞职报告得到了批准。于是，他决然离开了那个在多年前向往已久的，又在几年前一直供职于彼的研究所。走出那个高墙深院时，他站立了一会儿，但他没回头再看一眼。

现在他是背水一战了，所以决不能回头看，前面才是他的康庄大道！

姜伟走上社会，走向挑战与机遇，开始了人生最重要的一个阶段。

他要办一个有实际效益的公司，用来推销他研制的“飞燕减肥茶”。他相信这种产品只要打出去就一定能得到丰厚的回报。

有一个日籍客商看中他的产品和特长，有意与他合资。谈判后的决定是双方出资，搞起一家合资企业，把产品迅速投放市场。

按合约规定，姜伟必须拿出两万元的合资款，这样他才能作为合作人担任总经理职务。

可是姜伟家里连买隔夜米的钱都常发生困难了，哪有闲钱在家里置着？没别的办法，只有借。他东求西问，向亲朋好友借来了两万元钱，投入了合资企业。

不久，这家企业也就开始运作了。姜伟那些时候就整天泡在生产车间里，一直到把合格产品拿出来了，才稍稍放下心来。

他相信自己的想法是对头的，只要产品出来，运用正确的推销方式，就一定能推向社会，被消费者所接受和喜爱。

他带着产品信心十足地走向了市场。他专程去了广交会。在那次交易会上,他开始学做一个推销员,利用一些场合和工具,推销他的产品。这一次虽说是大姑娘坐轿头一遭,但他还是初尝胜果,产品一下子销出去 60 多万元。

这家合资企业因为有姜伟这样的能人经营,有"飞燕减肥茶"这种适合市场需要的产品,很快就大见起色,利润大大增加。市场预测前景看好,姜伟的心情在这时候有些轻松了。

但是,天有不测风云,按照合资的条款,公司的利润有一部分应该归中方合资者姜伟所有,不料那个与他合资的,说一口地道沈阳话的家伙,突然使出杀手锏,把脸一黑,想独吞这家公司,独得这份利润了。他编造了一个莫须有的罪名,把姜伟的总经理职务撤了,把他告到某处,让人来把姜伟弄去审查了七个月!

黑心人的做法让姜伟伤心极了。他吃了七个月的苦头,受审的结果当然是两袖清风,一片赤诚。但是公司被搞垮了,人心涣散了。

姜伟是个要强的人。他被告知无罪之后,做了两件事,第一是状告那个黑心的"日方老板";第二,重新创办一家合资企业。

5. 他还不想就此告别这个世界

从哪里摔倒,就从哪里爬起来,再接着往前奔。这是他做人做事的信条,也是他能成功的重要条件。

他创办了新的合资公司,名字就叫沈阳飞龙保健品有限公司。与他合资办公司的是一位爱国华侨,名叫叶畅祺。这是一位对祖国传统的中医中药十分看重,有心要为弘扬中药这一国粹出力的好人。这二人一拍即合,很快就在沈阳的南湖科技开发区开办起了沈阳第一家中外合资企业。

这时已是 1990 年 10 月 26 日了。他走出辽宁中医研究所已整整四年了,在这四年里,他摸爬滚打,吃尽了苦头,也尝到了甜头。他已经认准了一条道,非走下去不可了。

但是,新公司的创办并没有给他带来好开头。

姜伟的市场预测与医学知识发生了一点意想不到的偏差。他的想法应该是很不错的。从"飞燕减肥茶"上市成功,他得出结论,市场上妇女所需产品的销量很大,减肥茶是这样,化妆用品也是这样,那么是不是可以投放一种对妇女的身体健康更有效的物品呢?

姜伟把全部精力都投放到一种为妇女医治妇科痼疾而特制的一种新药——妇女幽兰栓上了。

他的想法决不会错,中国妇女勤劳能干,肯吃苦,操持家务,外出经营,承担了家庭与社会的许多重担,她们年老了,绝经后,就常会因过去的积劳而得一种难言之症。姜伟经过细心调查,得知这种妇女病在国内十分普遍,他的这种"妇女幽兰栓"能有效地医治此病。

确实,在国外医学界,对此病的医治是很看重的,妇女们有此症者,也必然会到医生那儿去求治。但是,中国却有中国人的难言之隐。中国妇女的传统习惯是不大愿意承认自己的妇女病,不愿让自己的身体由医生检查的。

姜伟兴冲冲地把自己研制的新药"妇女幽兰栓",交由一些专家试用,评判。他们都赞不绝口,认为此药对于患有此病症的妇女确是一种很好的治疗用药,并且断言,这种药一经投放市场,一定可以获得很大成功。姜伟这条飞条也许就凭这一种药,就可以腾飞起来了。

该想到的都想到了,他偏偏把中国的特殊"国情"忘记作为一种市场要素统计进去了。结果,他栽了一个大跟头。

他没想到中国的一些妇女生性刚强,宁愿忍受疾病那难以承受的痛苦,也不愿向别人承认自己有那种"脏病"。有的妇女把一些妇女很普遍的生理疾病视为不便与人言的脏病,这真是一种可悲的心理疾病。

兴致勃勃地带着新产品去参加交易会的姜伟,一次性为他的新产品做了 8 万元的广告宣

传，却不料，他的努力没有得到市场的回报，结果他只接到了10万元的定货单。

这一下可就惨了。这家新成立的公司为了试制推销“妇女幽兰栓”已经投放了大量的资金和时间。从试销行情看来，再想用此药品打开市场是不太现实的了。那么，这一失败带来的结果就很清楚了：亏损27万元！

一家小小的新创立的公司，总共才几十个职工，不要说奖金了，就连工资也开不出来，眼看着就要倒闭了。几十万的亏损，对于此时的姜伟来说，就好比一块天大的石头压上心口……

他明白自己这一下是破产了。几十万元的债无法抵偿，脚下的路，似乎已经走到底了，面前摆着的只有一道悬崖，跳下去也许是解脱痛苦的最好办法。

他真的这样试过了：找了一瓶剧毒的气体麻醉剂，然后，他要把它拿回家，在自己独睡的小屋里，把它放在床脚下面，打开瓶盖，关上门窗，等一切都准备好了，他就往床上一躺，从此一了百了……

他确是这样想过了整个过程，但他没有实施这个周密可靠的计划。

他还不想就此告别这个世界。

他看到在悬崖的一侧似乎还有一线曲径……

6. 忘我地工作

跌倒了再爬起，爬起来养养身体，鼓一鼓劲再跑。

重新站立起来的姜伟开始了新的研制工作。这一次，他经过与合资人叶畅祺的细细协商，决定试制他一直想搞的延缓人体衰老的药剂。

在此期间，父亲的重病也成了推动他研制此药的动力。他决心向人类不可抗拒的衰老挑战，要从死神那里为人类夺得宝贵的生命活力。

重新进入研制工作的姜伟较之几年前已成熟多了。他利用过去学过和钻研过的医学知识，进一步从中国古代药典中寻找、发掘，同时结合西医理论，从中找出一条最好的途径来。

中医理论认为，人的生命与肾功能强弱有直接相关，因而主张滋阴补阳，通过阴阳平衡来达到防止衰老的目的。西医理论则认为人的衰老主要表现在性功能衰退，因而主张使用合成激素达到壮阳的功效。

姜伟从中西医两方面的理论中看到了它们的有理方面，也看到其中的缺陷之处。中医理论虽说说出了一种本质问题，但它所使用的方式有些却是荒唐可笑的，如一些古籍中大谈男人在与女人行房时采阴补阳，以为那样就能达到壮阳固本的特效，这太可笑了。而西医所用的合成激素仅是一些治标不治本的功效，而且对人体本质是有副作用的。

姜伟是要在这二者之中找出一种有别于它们而又高于它们的科技成果。他认为只有让人体的本质机能提高，才能做到固本治根，延年益寿。他要试制出一种能激发人体自身活力的东西，来提高人的素质，医治疾病，延长人的寿命。

他开始了又一轮的研制工作。虽说在过去那些年里，他一直把研制这种药作为一个最重要的事业来做，但此时一旦要将其作为自己事业成败的关键一战来打的时候，他身上感到的压力就更重了。

这些年来，他走出研究所后，工作一直不很顺利，资金缺少是头一条，另外他在个人独自试制，就没有在科研所里那样的好条件好设备，没有那些必备的研究资料。他所有的，就只是一腔热血，一颗滚烫的心，一个聪明的头脑，还有一双灵巧的手。

就凭这些，他开始了研制新药的工作。

经过细心钻研和反复试验，他找出了他所想制成的这种药的关键要素，应该是秉着中医理论中“扶正固本”、“去邪而不伤正”和“养正而不助邪”的治疗原则去寻找最佳配方。

从中国古典药方里，他找出古人常用以治疗此类病症的用药：雄蚕蛹、人参、鹿茸、驴肾等天然药物，然后一一调试，做出准确的药用效果分析。在这一试验中他花费了很多精力和财力。

人参、鹿茸、雄蚕蛹之类的药物，都是名贵药，价钱昂贵。而此时姜伟手中十分拮据。没办法，就只能从家里的生活开支中一分一厘地抠出来。家里的生活费用本来就很紧了，这一抠就所剩无几了。

钱是支撑他试验下去的重要物质条件，也是他和妻子，还有他们才出生的孩子生存的必要条件。鱼和熊掌不能兼得，姜伟咬一咬牙，宁可饿肚子，也不能中断了试验。价钱很高的雄蚕蛹一买就是几十斤，一百多块钱。这是从他们的生活费里省了肉或新鲜蔬菜，扣了孩子的奶粉买来的呵！

这样代价高昂的试制，并不是所有的科技工作者都能体验到的。好几次，坐在实验室里做着实验，看着那一粒粒的蚕蛹，姜伟想到这里面的种种难处，就会情不自禁地流出英雄泪来。

尽管这样，他还是一天也没停止实验。

说到实验条件，也算得是可怜巴巴了。他的那个所谓的实验室，在距家十几里远的皇姑区，在一小间条件极差的低矮小屋子里。在这里，他做着孵化蚕蛹的实验工作。

他从住处去实验室，每天得蹬自行车来回几十里，路上两三个小时，夏天头顶太阳晒，冬天寒风呼啸，能把人冻成一根冰棍。可姜伟从未因这些困难而后退一步。他对这种苦难早已经习惯了，因为他下过乡。那几年的农村生活把艰难岁月都熬过了，他还在乎这种苦楚吗？

然而，就在他的试验接近成功，实验进入最为关键的时候，一个个更大的困难接踵而至。

他那位被病魔折磨了好几年的父亲终于拖不过去，于此时刻去世了。父亲的病逝使做儿子的伤心不已，他还得振作精神来为父亲举丧，操理后事。

然而就在这个时候，他生活中最好的帮手——妻子，也因为在父亲病重时每天要去医院照顾垂危的老人，还要照看不满周岁的孩子，操持家务，忙里忙外，一不留神，摔了一跤，摔成了股骨粉碎性骨折，躺在床上不能起来了。

这对于姜伟来说，真是一次严重的打击。家里不能没有妻子支撑呵！

可是，妻子躺在床上，动弹不得，只能眼泪汪汪地看着他苦涩地摇头。姜伟是个硬汉子，他没有怨天尤人，只是把他的实验工作进行了必要调整。白天，他在家里照顾伤痛的妻子和孩子，护送妻子去医院诊疗，买菜做饭，做各种家务活。等到天黑，把妻子孩子安顿好了，他就又推出自行车，离开了家，骑着车直奔他的另一个“战场”。

他把实验放到了晚上来做，晚上的一大块时间成了他最好的黄金时间。此时实验已经进入了最后冲刺阶段，一种新型药品就要试制出来，这感觉就像一个即将出世的孩子一样，使得这位大男人激动，兴奋，焦灼不安。

他忘我地工作着，有时候，一干就是一个通宵，看着东边慢慢地亮起来，升腾起一颗硕大的太阳，他竟会产生一种甜美无比的感受。

7．要做一条龙

姜伟的名牌终于闯出来了。“延生护宝液”几乎是在一夜之间，就把名气打响了，名声响到了全国各地，也响到了国外的许多地方。

姜伟的成功之路，决非偶然之所得，他的成功，是胆识与勇气的结果。在许多人只看到他的成功时微笑时，我们不能不反思一下他的成功取得一个重要因素，那就是在改革之年，一个人该如何把握时机，抓住机遇。

改革是中国的唯一出路，这是已经被事实证明了的道理。在改革之中，会有艰难险阻，会有意想不到的新情况新问题，每一个有志于站到改革的风口浪尖上的人都会遭遇到这样那样的困难与阻力，关键就是一条，你有没有冲破这一切阻力的决心和勇气。

姜伟从中医学院毕业后，走进了他一直向往的中医研究所。他有了妻子孩子，有一个很温暖的小家。他也可以说是学有所长，学以致用了，年轻力壮时就当上了室主任，开展了一些有改革意味的工作，有条件试制自己的科研项目。应该说，他的这些条件算不错了。

可是他却一纸辞文，走出了研究所，主动砸碎了自己的铁饭碗，辞去了“官职”，到“商海”之中去闯荡，去冒险了。

许多人都认为他这是一种拿自己的前途和全家老小生存打赌的一种冒险，但是从姜伟嘴里说出来的话，可以知道，他作出这样的选择是经过深思熟虑的。

他从来是有着自己的生活信条的。他信奉的人生格言是：“多点拼搏，少点牢骚；多点苦干，少点争议。”

他还说：“真正丢掉名利的人，才能真正超脱，才能充分发挥自己的潜能，达到无私无畏的人生境界。”

姜伟把自己当作一条汉子，一个真正的有胆魄有信念的东北汉子。他认定，在这个世界上走一遭，就得干出些事业。要做出点成就不是那么容易的，得像一条龙一样，敢下大海斗风浪，战恶潮，出生入死；决不能像一条懒虫一样，绵软无力，无病呻吟，只会说些废话牢骚话，却一辈子只会躺在窝里，爬不出家门口，最终浑浑噩噩地度过一辈子。

姜伟下决心把自己的铁饭碗砸碎了，硬逼着自己走向“华山一条路”，背水一战，以求决胜。他把自己的小小官职辞掉，告别了舒适而又束缚个人才能的旧体制下的国家单位，为的是让自己能放开手脚，跳进大海里，像一条真正的龙一样翻腾，起舞。

在姜伟看来，改革后的中国，经济市场空前活跃，商业机会到处都有，只要你有头脑，能作出正确判断，就有可能获得成功。经济市场开放后，它就是一个公平而又无情之物。唯有智勇双全者，才能真正驾驭它，把握它的每一次跳动的节律和规则。它给勇敢者带来了欣喜和力量，给聪明人带来了财富和机遇；与此同时，它对懒惰者和愚蠢者只能是给予嘲弄和失望。

姜伟是个强汉，他只给自己选择一条一往无前的路。他是好汉，就要像个好汉一样地闯进商海里去滚一身腥咸的海水，斗一番骄横的巨蛟。

他相信自己的智能不比别人低，更自信自己有别人所没有的独特才华。他有医学知识和实践经验。他有过成功与失败的多种考验。更重要的是，他相信，在改革开放的经济大潮中，在这一片激浪飞溅的商海之中，有他姜伟的一个位置。

他就是奔着它而去的！

他的目标很明确，为了弘扬祖国的国粹中医中药事业，也为了让老年人得以度过一个幸福的晚年，为了中华民族的光荣和为世界医学事业作一份贡献，他勇敢地投向了大海之中，顶风破浪，奋臂向前。

他终于成功了。对他来说，“延生护宝液”的成功是必然的结果，不是今天，就是明天，不是它，也许就是另一个与它一样受人们欢迎的产品。

姜伟就是这样自信，就是这样的勇气和决心。

8. 他是一个全才

姜伟是个全才吗？

许多人听到“延生护宝液”成功的经过后，差不多都有这样的发问。

很难说世界上有没有全才，就姜伟来说，他的才能确是多方面的。

首先他是一个医学专家。他从正规中医学院毕业，对祖国的中医中药学有过全面系统的研究和分析。他的一些观点是十分新颖的，在校期间他就立志要在中医学方面作出成就，干出一番事业来。

他对“延生护宝液”的研制可说是始于读书时。可见他的眼光很亮，很有远见。如果他不出来干实业，也许在中医学研究上会作出一番成就的。

他对中医中药的研究经过了好几次实际性的实验，制成了多种产品，如以前的“飞燕减肥茶”、“妇女幽兰栓”、“掌上轻”等。后来又制成了“延生护宝液”这一对中药事业大有推进的新药。从这些医学研制的成果来看，姜伟无疑称得上是一个极有才华的中医药专家了。

当然,按常规行事,他如果不出来,很可能也还会在研究所里一步步地走到他的才能所能走到的位置上,当上一个副教授或教授级的研究员副研究员,到四五十岁时是很有可能的。

另一方面,姜伟还应该说具有经营管理方面的才能,这一点后面的篇章还会重点述说。他在这方面的才能,可以说是逼出来的,也是练出来的。

回顾一下从前的历史,人们大都不知道,姜伟的组织才干还是在农村磨炼出来的。他曾经在插队的那个生产队当过队长。那是在他下乡的两三年后,也就是在他二十岁的时候。这可是一个不容易得到的职务呵!

后来进了大学,他的组织才能也有所表现。他因为一心埋头钻研,才主动放弃了一些学生职务。而后他进了研究所,不到三年就当了研究室主任,并且尝试对研究室的机构进行了一些改革。

而最能激励他在组织管理上下功夫的还是出于第一次与那个"日本商人"合作破裂,他遭受无辜迫害这一事件。从这次受挫他看到,要想把自己的事业搞好,没有一个好的管理手段是不行的。

他第二次组建起中外合资沈阳保健品有限公司后,自己是董事长兼总经理。把法人权掌握住,把每个管理环节生产环节以及推销环节都一一把握住,不放松一点。在他开始时期那几十个职工的公司里,他对每个部门每个人都了解得清清楚楚,产品质量上严格把关,不让工作过程中的任何一点纰漏反映在产品质量上。

最后,他还有一个重要的才能,那就是想办法让自己的公司和产品打响牌子,打出名牌效应来。

这方面的才能,与姜伟这个人各方面的才能比较,也许竟超过他在其他方面的特长呢。

让我们看一看,他是怎么做到这一点的吧。

姜伟知道,现今改革的社会,信息是第一位的,而信息的传播与确定,绝大部分靠的是传播媒介。可以这么说,没有传媒的参与,就是再好的产品,也不可能一下子打出名气来。

过去中国人有句老话,叫作"好酒不怕巷子深",现在不行了,如果还按着这句话去做,姜伟的"延生护宝液"这坛好酒的香气,恐怕到现在也没飘出巷子呢。

所以,精明的姜伟看准了这一点,从一开始就瞄准了传媒这一重要的市场信息途径,他要打一场有准备有目的的宣传战。

在他的沈阳飞龙保健品有限公司开张时,姜伟就做出了与众不同的宣传方式。别人在新店开张时,都是请来一些地方官员主管领导,把他们召来剪彩,燃放鞭炮热闹一通,再接着就是大摆酒宴,痛喝一场,把客人送走时再赠送一些值钱的礼品纪念品。

姜伟却不这样,他有他的开张方式。

在飞龙公司开张那天,他只是向有关方面发出了一个新闻发布会的信函。到了开新闻发布会时,呼啦一下子来了许多新闻单位的记者摄影师。在那时候,搞新闻发布会还是很新鲜的事,所以那些新闻机构都自动地赶来了。

在新闻发布会上,作为董事长兼总经理的姜伟,从容自若地把本公司的概况和主导产品作了介绍。那些到会的报纸、电台、电视台等新闻媒体的记者、编辑把他的那些话,还有这种新鲜的新闻发布会,作为一个很新的社会新闻消息纷纷发表在电台、电视台或报刊上。

姜伟这可真是一石两鸟,为这个新闻发布会,他只花了很少的精力和财力,而得到的效果却是引起了社会的强烈反响。因为是当作了一个新闻来报道了,于是他的飞龙公司就一下子出名了。

当时的沈阳人,还没看到延生护宝液产品出来,就已经熟知了飞龙公司将要生产一种特殊的延年益寿的新药品这一信息了。

这种效果可以用一种"未见其形,先闻其音"的说法来比喻。因为有了这一既定信息,人们

便有了预设等待的心理，想着这种叫“延生护宝液”的东西到底是什么样的药品呢？它果然如新闻上说的对延年益寿有着奇特的功效吗？

不知不觉中，人们就开始有了购买欲了。

但这仅仅是姜伟整套宣传攻势中一个小小的序幕，或是一点小尝试，更大的宣传炸弹还没有抛出来呢。

9．全盘宣传广告计划

姜伟在得到了生产许可证以后，就开始了他为“延生护宝液”所设想的全盘宣传广告计划。

这是一个预想得十分周密的计划。但当他的一些手下属员听他说起这个计划时，都很吃惊，不敢相信姜伟竟敢这么大胆地投放资金和精力，禁不住心里都有些担心发怵。

姜伟对市场运作有他独到的认识。他认为，任何一种商品如果被消费者认可，达到畅销，占领市场，乃至经久不衰的境地，除它本身质量好，充满魅力外，利用广告进行宣传，也是必不可少的重要途径。从某种意义上讲，广告还是一种新产品生死存亡的必要武器和试金石。

姜伟是个聪明人，他悉心研究了大量的市场动态，尤其是对一些通过大量做广告而达到畅销的公司产品从面世到畅销的细致分析，得出了自己的看法。他看出了一个带普遍规律性的东西：一个产品在市场上的命运无非是由高潮到平稳，再到低潮的三部曲。

这三部曲的过程往往与广告有着根本的关系和作用。广告的作用，就是直接而有效地加速产品销售高潮期的到来，并延长它的寿命。也就是说，是广告给了产品最初的生命力。

一般消费者购买商品的心态往往是这样的，先是注意到某种商品，而后开始关注它，转而为买不买它犹豫不决，到最后才决定买下它。在这期间，广告就起到了决定性的作用。因为，当消费者犹豫的时候，他的耳边唯有广告这一个朋友在不断地向他推荐和鼓励他买下这种产品。

所以广告的主要功能就是，先向消费者传递信息，继而加强这种信息的信号，也就是不断地潜移默化地刺激消费者产生购买欲，最后在一锤定音时，也是广告起了重要作用。

用姜伟的话说，这叫投之以桃，报之以李。

正是因为有这种对广告作用明确清晰的认识，姜伟才敢下大气力，花大本钱发起一场广告战。

在“延生护宝液”投放市场的时候，姜伟就像个运筹帷幄的卓越军事指挥官指挥作战似的，从容自若，一步一个方案步骤，一次次地把广告做出去。那时候，一场有关“飞龙公司”的新产品“延生护宝液”的广告叫人眼花缭乱，目不暇接，真有点家喻户晓人人明白的气势了。

在姜伟有目的地发起广告大战的时候，姜伟好象已经看到人们对“延生护宝液”这一新药的欢迎与喜欢程度了。

事实也证明，这一切都在他的预料之中。

懂得做广告的效用，也不一定就会做广告。你有钱，有资本投入广告宣传，还要想着如何利用有限的广告资金，更大限度地起到宣传鼓动效用。

做广告是一门学问很深的艺术呢。

姜伟把广告做得十分周到，实在。也就是说，他并不是只做表面文章，只管看到轰轰烈烈，让人记住了“延生护宝液”这几个字；他是把文章做得很细很透的。因为他知道，一种新产品上市，人们第一关心的就是它的效用问题。

姜伟把第一步棋就放在“延生护宝液”的药用效果上了。

首先，他对刚投放进市场的“延生护宝液”这一种新药来了个周全无遗的介绍评估。

他亲自写文章，对广大消费者有可能提出的诸多种疑问，作一个全面的诠释和介绍。首先就是对此药的配方、用途和疗效进行解释。他以自己是该药的总工程师和药物发明人的身份，用很通晓明了的语言，从组方、成分、药理、制造工艺等方面，引经据典，广征博引，写出不像广告的广告文章，发表在一些报刊上。

他的这些文章有《天意敬兰草，人间重晚晴——延生护宝液致老同志的一封信》、《前列腺肥大与延生护宝液》、《雄蚕蛹的秘密》、《不加入昂贵的雄蚕蛹，哪有这样的高疗效》等等。

他的这些小文章，通俗明白，易记易传，而且亲切感人，很有一点文学味，把它们登载在报刊上，播放于电台电视台，连续不断地出现，便极容易使人们接受他的这种入情入理的广告。

这种亲近消费者的广告，使产品与消费者之间的距离感消减了，也使得一些消费者本能的逆反心理平伏下去了。

通过这样的介绍性广告，有的消费者开始受到了鼓动，产生了好奇心，尤其那些身患有关病症的老年人，便禁不住开始打听哪儿有卖这种药的店铺了。

这是姜伟做广告宣传的第一次行动。

接下去，姜伟要做的第二次广告是打“信任战”。

所谓的“信任战”，也就是要让消费者打消对产品的不信任感。那么最好的办法就是把专家和患者的来信拿出来，让公众鉴定评价。

对于这一工作，姜伟自然早就有所准备了。在产品还没有正式投放市场时，他就已经对一部分患者进行了试服试销，结果反馈的信息非常令人高兴。对于患者的来信，他一直是非常看重的，有的信件他都是亲自拆看，有的还给予回复。

他把一些典型性的患者来信分门别类地放好，等到需要的时候，他就可以用上它们了。这些是真实可信的，有人名地名，可以去查证，也可以去询问。

姜伟把一些患者写来的信，直接打上了广告，以示真实无疑。

他在一则广告上这样登着患者的反馈信息：

“中国科学院辽宁分院王某患严重前列腺肥大，连服数日，尿频症状彻底解除了；沈阳市交通银行李某，患严重风湿性关节炎，只服用三瓶，疼痛症状已经解除；沈阳市医药公司一位分公司副经理，患痛经多年，只服了四瓶，症状全部消除；沈阳市新城子区李某，患性功能障碍，多方医治，始终无效，造成离婚，服用本药后痊愈，现又喜结良缘……”

用患者的亲身体会来说明“延生护宝液”的药疗作用，比单纯地由厂家自己说好要有效得多。这样可以向消费者提示，这种药是经过实验和消费者使用过，证明是很有效的。这样做可以很好地刺激那些已经有些动心，却还在观望犹豫的消费者，让他们尽早地下决心购买此药。

用这种方式做广告的特别之处就在于，因为那些患者已经有过第一次尝试，而且得到了良好的收效，别人看到其中有的患者与自己的病症相符，就可以对症下药地去买药来吃，而用不着怀疑此药对自己是否有用。

通过第二次广告的形式，把患者的心声传递给其他患者后，姜伟就开始了第三次广告宣传。

这第三次宣传，他打的是“权威专家牌”。

这是姜伟抓住消费者心理的一个重要步骤。

“延生护宝液”是作为有特殊疗效的新药推向市场的，为了保证人们信任它所具有的神奇疗效，他把一些全国知名的专家学者权威人士对此药的评语，还有与此有关的文章，相继在一些新闻媒介上做广告。

这些重要的专家学者包括有全国人大常委、中华全国中医学会副会长、北京中医学院教授董建华等在国内堪称一流的著名中医中药专家，他们对“延生护宝液”有过很严谨的科学分析和严肃的药理论证。姜伟把他们在科学论证后所作的评语鉴定，也都打上了广告。

这些评语鉴定还配以小块的文章，标上题目，如《抗衰老的良药，延年益寿的佳品——国内著名专家谈延生护宝液治疗老年病》、《健康愉快饮护宝，莫让岁月催人老——国内著名医药专家对延生护宝液进行再评价》、《自身调节的良药，幸福生活的使者就在您眼前——国内专家以延生护宝液治愈老花眼为题谈抗衰老》、《专家赞誉延生护宝液》等等。

姜伟为了使消费者相信专家所说并非虚构，要让人信服无疑，还特意把这些老专家的一些亲笔签名的影印件也登上了广告。

然后，他又把自推出“延生护宝液”后，接连获得的各种金奖、金杯、奖状等，也都制成照片版，打进了广告里。

这是他所做的广告的第三次浪潮。

这三次广告浪潮，确实影响很大，几乎有一种爆炸式的效果。

姜伟的广告战除了会制定重大战役，在具体战术上，他也是精心设置，不打无把握之战，不打无准备之战。

做广告，有一个很重大的选择，就是利用什么广告媒介来做？

姜伟的广告战术是“全方位的立体战”。

所谓的“全方位立体战”，也就是把那些通常用以做广告的媒体，都拿过来为我所用。如报刊上的文字、图片，空中的电波、荧屏上的画面；从商店、药店的橱窗，到公共电车、公共汽车的车厢；从体育赛场，到影剧院、酒吧间；从街头、广场上的广告牌，到天上的气球、高层建筑顶端的霓虹灯，真正是做到了铺天盖地，五光十色，目不暇接，叫人想躲也躲不掉了。说得严重一点，就像是作了一次“地毯式大轰炸”似的。

用姜伟的话说，我的广告，就要做得凡有人到的地方，就一定会看到我的广告牌或广告画。

这种广告意识，在他之前，至少在国内，还没人想到过呢。

不论从哪个角度讲，广告上的指挥作战，姜伟真是具有一位大将军敢说敢作的气度了。

这样也并不是说出就能做到的。因为，不管怎么说，这里面还有一个风险问题呢。做广告是要钱的，需要大把大把的钱撒出来，这样的花钱，就像把一些鱼苗撒进了水池里，到时候能不能收回大鱼来是难说的。

就说公司刚开张不久那会儿，销路还没打开，加上当时全国的经济也处于不太景气的时候，飞龙公司的资金还处于十分拮据的境况下，姜伟对属下人员说，钱再紧，再缺，也要做广告，别的钱可以扣住不放，只有广告的钱一定要放开手脚花，借了钱也要大手大脚地花出去。

那时正好遇上全国药展会在沈阳召开，姜伟一次就拿出了 6 万元做广告。可那时开张不久的飞龙公司才 30 名职工，在制药行业里属不起眼的小萝卜头。但是别人怎么也不会想到他竟会一下子投下了这么多广告费，在整个药展会上，几乎到处都可以看到“延生护宝液”的广告。

他的这一举动，使得许多同行大为震惊，有的甚至认为姜伟这个人头脑有些问题，怎么就这样把钱扔进了水里，连个水花也没看到。

此事就连自己本公司的职工也有大惑不解的，以为他们的总经理是急疯了，连下月工资发不发得出都成问题了，他还一下子拿出这么多钱做广告？

结论到了十几天的药展会结束时才得到了。结果一些原先嘲笑他的人大惊失色，因为他们看到姜伟手里已经拿到了 100 多万元的订单了！

事实教育了人们，那些人不得不敬佩他的胆识和勇气。这可不是任何人都具有的才干。姜伟就是姜伟，别人怎么脑子快，也没有他想得快，想得远。

就在这年的十月份，广州那家称得上当今第一广告大户的太阳神集团公司，声称要到东北地区来开拓市场，声称要用百万元来扫平道路。

东北一些气魄小的厂家公司闻讯纷纷退避三舍，以为自己不是太阳神的敌手，心甘情愿地败下阵来了。就连当时称得是财大气粗实力雄厚的“田七口服液”驻沈阳办事处经理，也面露难色，自言不敢与太阳神对阵交锋。

姜伟得知此讯，出于为自己公司的利益着想，也欲借机打击一下太阳神的气焰，长一长东北人的志气，便暗暗地作了一番部署。在太阳神集团在沈阳做广告的前期，先发制人，拿出 4.5 万元突然在《沈阳日报》上连打了三个整版的广告。

这一下就打乱了太阳神的阵脚，姜伟接着再主动出击，又在鞍山、大连等城市做起大幅广告，使得太阳神在东北的广告之役连连受挫，反而成了“延生护宝液”广告的陪衬者了。

姜伟这一次以反击太阳神“登陆东北”之目的的广告战术大获全胜，由此又带动全东北境内掀起了一股“延生护宝液”的旋风。

姜伟的广告战术越来越精明。他的“延生护宝液”在沈阳打响了第一炮，接下去就打算向辽宁境外发展。

出辽宁，首先要占领的就是东北地区。在吉林省，姜伟一次就投下了48万元广告费，很快就把长春给“解放”了，接着全省各地也就不攻自破了。

接着就趁胜追击，向黑龙江突进，北上先后攻下了哈尔滨、齐齐哈尔，也没用多久，就把黑龙江全境“占领”了。

等到占领了东北全境以后，姜伟又挥师南下入关作战。

南下作战，姜伟又有他自己的独特想法，即对北京、天津、上海这三个大城市采取“围而不攻”之术，不去动它们。先把外围扫清了。

外围之中包括华北华东等地区。

他首先看到的是山东这块“肥土”。

他为了在山东这个同样也是很善于做广告的大省把“延生护宝液”这个牌子站住脚，采用了先抓重头再带其他以及欲擒故纵的战术。第一步把广告的重点放在山东省会济南，以此为突破口，先声夺人，发动广告攻势。

在大做广告时，他有意不把“延生护宝液”投放到济南药品市场，让消费者产生期待感。而后也是少量送货，使得市场有意地脱销，使人们又生怕买不到，产生一种焦急感。

此后，开始第二步广告战，那就是在山东全省境内各地区同时发动攻势，动员各市所有的传播媒介，连续做了三个月的广告宣传。

就这样，山东全境也在姜伟强大的广告攻势下“全线沦陷”了。

攻下山东这个华东大省后，飞龙集团的广告部队又大举进攻江南诸省，同时又分兵一支，直指南方的广州、深圳、香港等窗口城市。

这两支广告大军如有神勇，在不多久的时间内，果然就把江南的杭州、苏州、南京等城市瓦解了，又把广州、深圳、香港“剿灭”了。

江南人多钱足，是开辟新区的好地方，南方的几个城市就更重要了，那里是通向海外的重要途径。只要深圳、广州人打个喷嚏，香港那边的人都要问一下为什么，何况像“延生护宝液”这么好的东西呢？

因为某种局限，飞龙公司的产品无法到韩国，但消息十分灵通的姜伟已经得知，在中国境内卖15元一瓶的“延生护宝液”在韩国竟卖到了250元一瓶！这使得姜传心里很有些痒痒，但他只能暂时作旁观客。

韩国人爱“延生护宝液”这玩意儿，就给延吉地区的朝鲜族人占了些便宜。因为他们大多有亲戚朋友在韩国，可以在探亲时带着中国境内的这种小瓶药物去韩国，每人的包里装它百十瓶，那么他这一趟旅行探亲就用不着出一分钱，可能还有剩余的钱买些韩国特产回来呢！

这种好事当然也不会让聪明的韩国商人漏掉。有一个韩国商人就千方百计地托人介绍，找到了姜伟，好说歹说，一定要把“延生护宝液”的韩国专销权包下来。但是姜伟毫不犹豫地拒绝了。

他不愿这样做，他有他的道理，他说：

“就这样也很好。我没少赚钱。据我所知，延吉地区每年到韩国去的人好几万呢，这可以简单计算一下，平均每个人带出5瓶是多少？带出10瓶或20瓶呢？这个数字可就不得了。在中国境内，他们愿背多少就背多少。这些都是我的顾客，也是我的产品的宣传员推销员。”

的确,通过让过境客人带着药品去韩国,无疑是一种不用花费任何钱财精力,却起着很好宣传作用的推销战略。

同时,姜伟也在耐心地等待着韩国这个大市场有朝一日能让他的“延生护宝液”进入那里,那时他还将在韩国大打广告,再掀起一次声势浩大的广告大战。

你不得不敬佩姜伟的才华横溢,他这个人不光有广告头脑,而且还有做广告商的天分呢。谁能相信,那些有关“延生护宝液”的广告词和各种文章,大多数都出自于他的手笔呢?

由于“延生护宝液”是姜伟自己研制成功的,对它的药理、疗效的了解无疑比任何人都要清楚,哪个做广告的才子也不如他。再加上他是公司总经理,直接的经营者,对市场行情了如指掌,对消费者的心态及要求十分了解摸底,所以,做起广告来,他是最能胜任此项工作的人选。

正是这样,姜伟一直是自己亲自操笔撰写广告词,策划广告方式内容以及各种具体方案措施的。他的广告词几乎句句都能恰到好处地说到消费者的心里,一步一步地把消费者的猜疑消除掉,使他们在充分信任的时候买下“延生护宝液”。

当然,除了懂得药理药效和是决策者这些之外,姜伟还有一个特长,那就是他有相当丰厚的文学功底,可以运用自如地撰写。姜伟从小就好学,博览群书,知识面很广。他不是只限于读医学著作,精通药理,而是对文学也一直很爱好,过去还时常地写写诗歌。因为有这个好功底,他在撰写广告词时,动笔就很流畅了。

他所写的广告词,讲究与人贴近,而不主张使用花哨的文风。他所写的一些介绍性的小文章,读起来竟如同在读一篇小散文,娓娓动听,感人至深,让人读过以后,能够感触到文中的真切情意,使人觉得真实可信,好像是在听一个很本分很诚实的人在告诉你一件真实的消息,让你不能不信他的话。

这就是姜伟的广告为什么总能让人信服,他的“延生护宝液”为什么总能得到人们喜爱的一个不可忽视的因素。

姜伟在近年来,每年用在广告上的开支就达千万元以上。他用这笔可观的巨资刮起的一阵阵狂飙式的“延生护宝液”的飓风,连续为他的企业打开了广大的市场,为他的事业大厦筑起了坚实的经济基础。

现在,“延生护宝液”家喻户晓,根本不用做广告,人家也争着购买。就连一些青年夫妇过年过节给老人送礼,也常常把“延生护宝液”当作一件珍贵的礼品,用以馈赠老人。

“延生护宝液”在市场上越来越走红,自然给飞龙集团带来了惊人的财富,公司的利润每年以天文数字般地增长。这时候,飞龙的名气大极了,“延生护宝液”到处都说脱销,买不到。

但是,姜伟打广告的劲头却有增无减。他有自己的理论,也有自己的计划。他认为,即使“延生护宝液”获得100个金奖,购者挤破了公司大门,他的广告也还得打下去。

常言道,皇帝的女儿不愁嫁。既然产品畅销,还打那么多广告干吗?

姜伟却不这么看。他是从市场实验中得到一份难得的真知的。他说:任何一种商品能够被消费者认可、畅销乃至经久不衰,除其本身的魅力外,利用广告是达到这种境地的重要途径。

他认为:当我们打开国门面向世界的时候,方在内心发生震撼。在脱离信息就无法发展的今天,信息的传播和输入,已经成为所有聪明的企业家所必须优先考虑的问题,再不能盲目地自认为优越,自我封闭了。许多优秀企业家已深谙此道,肯花大本钱,冒大风险,利用多种媒体,多角度、多形成地去扩大企业或产品的知名度,加强群众的购买欲。

确实,在长期计划经济体制下生活惯了的中国人感觉中,由于对市场经济还不能很好地理解,常会有一种盲目的成见,把能给商品插上翅膀的广告看作是一种哄骗的手段。一些消费者把广告看作是王婆卖瓜,自卖自夸。

正是因为有着这样一种社会沿习,所以有的经营者还是走着过去的一些老路,用着过时的老套子。有的宁愿和一些经销单位拉关系,给回扣,大摆宴席,大请宾客,他们宁肯这样大把大

把地花钱，也不肯做一做广告。

诚然，由于我国目前市场经济尚不完善，法制还不健全，一些不法经营者用伪劣商品和虚假广告坑害过不少人，使得一些消费者一朝被蛇咬，十年怕井绳，对广告产生了很深的怀疑，对广告产生本能的反感。这种事在广告业大发展的时候，也是必然会产生的一种副作用。但不能因噎废食，对广告这门新而有力的宣传形式本身产生怀疑。

社会是在发展、是在急剧变化的。人们的认识也在社会的大变革中产生了前所未有的剧烈变化。消费者的心理大多已不再是过去的那种谨小慎微的小市民心态了。一切都在变，而广告就是促成这一变化的一个重要手段。

不法分子利用广告做坑骗之事，只是一些害群之马，飞龙集团这样有着坚实有力的产品质量，把广告宣传建筑在产品的优质之上，说真话，办实事，才是企业界的主流，也是一种真正的广告方向。

10. 质量是企业的生命

有人很武断地认为，姜伟的飞龙公司能成功，他的“延生护宝液”销得好，全是因为他会做广告，敢下大本钱打广告战。

这种想法是很不客观公正的。

姜伟会做广告，他的产品销得好，销路旺，其最根本的原因却在于他的产品是优秀的，“延生护宝液”自出品以来，就一直得到消费者的欢迎，尤其一些身患相关疾病的消费者，简直把“延生护宝液”看作是“圣水”了。持有这种看法的还有国外的许多患者，他们以真诚的感受，赋予“延生护宝液”以“圣水”的美称，这就是对商品本身的最好的广告。

因为产品销路好，姜伟是不是就会放松产品质量，放松管理环节，甚至以次充好，减少成药配剂了呢？

不，姜伟决不会做那种事的。他说，产品质量，也就是医疗效果，再加上广告宣传，这是飞龙集团在激烈的市场竞争中立于不败之地的两大法宝。它们是相辅相成，缺一不可的。

为了确保产品质量，姜伟一手抓科技，自己亲自挂帅搞新产品开发。要做到不断有新产品上市，就必须广开大门，招贤纳士，以优厚的待遇，把一些有真才实学有志于医药事业的人才引进飞龙集团，成为他手下的得力干将。

如今，在姜伟的飞龙集团内，500 多人的职工队伍里竟有近 100 名大学本科生，其中有 10 名是尖子人才。这些人才正在姜伟的带领下，为飞龙集团的下一个更大更新的目标进发开掘。

另一手，姜伟抓的是管理。他从进料、生产，到包装出厂，每道工序都制订了严格的制度，每项工艺都有严格的标准。他每天下午都坚持到生产第一线检查，随时处理各种技术和工艺问题。

姜伟认为，产品质量不仅是企业的生命，而且它体现了生产它的经营者的人格。若出口，则体现了国格。尤其是药品和食品，它们直接关系到消费者的健康和生命，是人命关天的大事，所以更须一丝不苟，保证质量，来不得半点的马虎。

姜伟这样说，也是这样做的。同时，他要求他的职工也这样做。

以下是他的飞龙公司初次兴起时的一幕。

这一天，是 1991 年秋天的一个下午，突然从飞龙公司生产楼里传出了阵阵哭声，而且这哭声越来越大，竟一直传到了在楼上制订广告计划的总经理姜伟耳中。

起因是二楼的一个女工，年纪才十九岁。她的家庭发生了悲剧，三年前，她父亲被癌症夺去了生命，而最近，她在这个世界上唯一的亲人，她的母亲也被病魔夺去了生命。她在做工时，禁不住就流下了眼泪。

她哭的时候，旁边的小姐妹就小声地劝慰她，劝着劝着，那两个姑娘也哭了起来。接着整个生产线的女人们都开始抽泣了，不知怎么搞的，到后来整个车间都哭起来了。而后一发而不可

收，二楼的哭声传染到了一楼和三楼，整个三层楼的工作车间里的女职工都大哭起来了……

号啕的哭声，把总经理惊动起来，走到下面来看了。

很显然，这时的哭声不再是为了一个女工的不幸了。她们是为了最近以来，这个才发展起来的小公司，因为产品订单越来越多，不得不加班加点地生产，车间所有的职工不许休假，有时甚至不能回家。这种情况就有点像卓别林笔下《摩登时代》的美国工人那样的激烈紧张的劳动了。

女人们的哭声，一开始也让总经理有些伤心。这些日子，他也是这么苦干苦熬下来的，也许比这些女工睡得更少，干得更苦。他家的不幸也就在不久前发生的。父亲去世，还有妻子的腿骨摔碎。想到这些，他也真想大哭一场的，可是，哭能顶事吗？

姜伟对着那些职工，忍着火气质问："你们会哭，哭能顶什么用？哭了就能出产品，就能解决问题吗？如果能，那么我也跟你们一起来哭。我也早就想大哭一场了。行不行？"

女工们都被总经理的话给镇住了。带着泪水的脸都望着姜伟。他在这些天里，眼看着也瘦下去好几圈了，高高的个子只剩下一些粗大的骨架，眼圈四周发黑，眼睛里充满着血丝。

姜伟带着感情低沉地说："当然，我知道你们做得很苦，很累。这确实不容易，太辛苦你们了，但是你们也看到了。客户就在楼下等着提货。他们从老远的哈尔滨，从山东，从延吉来，都是为了我们的用户来的。"

他又把手里的一叠来自重庆、南京、西安等城市的电报和信件给女职工们看，"你们大概也知道，我这个当老板的也很辛苦，也很累。我都不知道自己这几天睡过觉没有。我肚里的火气也很大，恨不得找个人打一架才能出出气呢……"

女工们不出声了。她们都知道，姜伟确实干得很苦，很累，与她们相比，他肩上的压力更重。

姜伟把话说得重了，脸色也严峻起来："我们是在拼命干一件于大家都有利，于这个国家有利的事。以前我讲过一句话，'人多好干活，人少好吃馍'。大家选定了'好吃馍'这一条路，那么你们就得跟着我，像我一样把身子挺直了，拿出吃奶的力气来，好好地干下去！"

他这一说，整个车间都鸦雀无声了。是的，要做成一件事，要得到较高的收入和利益，只能以吃苦受累换得，没有别的路可走。

姜伟把语气放低了，以征询的口吻对众人说："当然，现在这样干，是有些不近人情，很苦很累。有人也许不想干下去了，我在这里，你们谁不想干的，可以提出来。我同意让走人。"

没有人站起来说要走。一个年长的职工轻声说："我们还是要'吃好馍'，我们不想离开公司……"

其他职工也纷纷接着说："我们也要'吃好馍'，我们不走。"

姜伟面朝众人，一一地问过去，"你呢？你想不想走？不走？你呢……"

他的脸上慢慢露出了笑意。她们都不走，都想"吃好馍"。

姜伟于是把脸一沉，"既然没有想离开公司的，那么，听我的命令，马上去工作，把产品拿出来。"

姜伟不得不采取这种恩威并施的方法来撑着他新办的公司。过了一个多月后，他在香港机场上见到一个外国老板。他对那人说的第一句话就是感慨道：

"我现在真正体会到原始积累的残酷性了！"

但是不管市场上"延生护宝液"的销路多么旺，各地要货的人纷纷跑来，哈尔滨还曾出现过凭票排队购买的景象。有许多经销单位几次路途迢迢地开了车到飞龙公司来提货，等了好几天也等不到货，只好空车开回去。还有一些患者，坐车从很远的地方赶到沈阳飞龙公司的门市部来求购，也还是不能得到这种可以治疗他们疾病的良药。

姜伟在这种情况下，坚持把住质量关，决不许为了多生产而弄虚作假，或让别的什么单位代生产外加工等等。他的公司只此一家，别无分店，有多大生产能量就生产多少产品。实在无

法向消费者提供更多的产品时，他就只好登报向经销单位和用户致歉。

自1992年3月下旬以后，在沈阳的报纸上出现了几次“延生护宝液”的发明人、中外合资沈阳飞龙保健品有限公司董事长兼总经理姜伟向经销单位和求购者“谢罪”和“致歉”的广告。

姜伟在这种特殊的广告中说：

由于计划不周，预测失误，致使沈阳飞龙保健品有限公司生产的延生护宝液在东北地区大数量短缺，供不应求。许多经营单位几次到公司提货都空车返回，甚至出现凭票排队购买延生护宝液的不正常现象。为此，我代表公司和我个人，向延生护宝液的经销单位和喜爱延生护宝液的广大消费者道歉并谢罪。

这次特殊的广告，让人们看到姜伟的诚意。

有人不解地问他，为什么不趁此需求旺盛的好机会加快生产，扩大销售，以求得更大的利润呢？

姜伟笑笑，解释道：“由于‘延生护宝液’制作工艺十分复杂，达不到制作时间，就不能保证质量。为了对患者负责，决不能赶速度提前出厂。那种萝卜快了不洗泥的糊弄人的勾当，我姜伟永远也不会干的！”

这是一种高档次企业家的品质。

正是因为他严格把住了产品的质量关，不做对不起消费者的事，所以尽管“延生护宝液”那么畅销，其产品质量仍然是非常过硬的。在’92中国消费者喜爱的50种保健品评选活动中，飞龙保健品有限公司生产的“虎睛牌”延生护宝液力压群雄，跻身全国名优保健品七强位次。

它之所以能获得这样的好评，其奥秘也很简单。用姜伟的话说：“质量是企业的生命，其奥秘就在于依靠科技进步，坚持质量第一，以优质取胜。而可靠的疗效，则来源于对人民健康的高度责任感和对人体营养结构的再认识。”

姜伟这番话既显示出了他开拓进取的决策水平之高，也反映出在他领导下的职工队伍的整体素质。

11. 当一个世界大亨

姜伟用他的智慧和勇气，赢得了事业的成功。他的飞龙公司在中华大地上演了一出炫人眼目的好戏，创造了近年改革大潮中不断出现的又一个奇迹。

只要说一说这样一些数字就足够了。

成立于1990年10月的中外合资沈阳飞龙保健品有限公司，在第二年，也就是1991年的职工人数是50名，而这年他们创造了产值1200万元，利润400万元；

到了1992年底，这家公司的240名职工，创造了令人惊诧的1.8亿元的产值，而利润竟达5000万元。这年飞龙公司的“延生护宝液”仅在沈阳市场上就销售了100万，日产量为500件。此后这一产品又有30%销往国外。

接下去的年份里，这家公司每年的产值和利润仍然成倍往上升，飞龙公司变成了飞龙集团，大量的人才涌往飞龙集团，人们的目光都注视着她的成长变化……

飞龙在腾飞，金钱和荣誉滚滚而来。但是姜伟没有狂。

他还是他，还是过去那个扎扎实实做事的总经理，还是对工作一丝不苟，对事业追求永无止境的那个医学界的学子。他相信有志者事竟成。成事之后还要更上一层楼。

姜伟是苦过来的。过去插队那段艰难的生活一直是他难以忘怀的，也是他引以为动力的。他说：“我相信《易经》，相信我们这一伙插过队的大学生负有特殊的历史使命；还相信无论作为企业家还是科学家，重要的不是战胜对手，而是如何战胜自我。”

在成功和荣誉面前，他看到了不足。他总结了公司兴旺发达走过的路程，高度概括了十二字的“姜伟精神”。

这十二个字就是：超前意识，抓住机遇，完善自我。

他认为前两句八个字，他们公司已经做得较好了，今后需要的是后四个字，即“完善自我”。

姜伟认为，在荣誉成绩面前，飞龙人没有满足，更没有陶醉。他们只有一种选择，即以高科技的优势和冷静的市场分析，不断地向着更高的目标攀登。在这个总目标下，他具体抓两方面的事，即扩大公司为集团，广招人才，再创新产品；第二把他的“延生护宝液”及其他产品打出国外去占领国外市场。

他着手扩大公司，把公司扩展为集团。如今的沈阳飞龙保健品集团拥有 5 个生产厂，1 个科研中心，一个财务公司和 5 个分公司。

招收人才也是姜伟很看重的一项任务。他想，要进一步地发展企业，并且参与世界商战行列，就必须走在世界医药科技的前列。所以他决定多施水肥，栽好梧桐树，招引金凤凰，以加强集团的技术实力。

姜伟自己是靠着医学技术闯出来的，所以他更懂得人才的可贵与难得。他声称：“飞龙集团把人才当作企业最重要的成功因素。有了人，就有生意；有了生意，方有钱可赚。”

为了招纳人才，吸引贤能，他决定给自己集团的人员以优厚的待遇。他向社会承诺，在退休金制度等福利待遇方面，飞龙公司将优于发达国家的最好企业。这是一个什么样的优越条件呵。

他实施的福利制度具体是：从 1993 年起，实行职工终生退休金制度，就是职工退休后按工资的 100％支付退休金，企业每年拿出毛利的 30％作专项养老金，分别存入集团为每个职工建立的储蓄户头，职工退休时一次可以得到 10 万至 20 万元。

另外，集团还为职工在本集团工作每满 5 年就发一枚价值 10000 元的金质“飞龙荣誉功勋章”。

有了这样枝繁叶茂的梧桐树，何愁金凤凰不来？如今的飞龙集团一下子招揽了一百多名大学本科以上的人才，这当中还有不少是已有盛名的科技尖子。飞龙的科技队伍一下子就形成了一个名副其实的集团优势了。与此同时，作为集团的飞龙，也有了数百人的职工队伍。

强将手下无弱兵。如今的飞龙集团是一支能战斗能吃苦的队伍。在姜伟的率领下，目前飞龙集团不断传来捷报。他们成功地推出了第二代产品——“延生护宝液牌骨质宁擦剂”、“延生护宝液牌胃康胶囊”和“珍奇牌精制琼玉膏浓缩液”等。

第二代新产品推向社会后，经过药理、毒理实验，以及临床实验表明，无毒副作用，安全可靠；用药后，见效迅速，药效强烈，疗效持久，和已经上市的同类药品相比，飞龙第二代产品药效更佳。

姜伟把产品打到国外的行动也在一步步地实现着。他准备在东南亚、意大利、前苏联诸国以及澳洲美州办分公司。他决定拿出百万资金投入香港作广告宣传，向香港这个国际大港发起进攻……

目前，他的一部分目标已实现。他已经在澳大利亚、新加坡等国办起了分公司，另外一些分公司也在创办之中。他还计划创办一个国际性的跨国集团。

姜伟很有把握地说，他要跨出国门，当一个世界大亨！

12. **他今后的路还很长**

姜伟自幼酷爱我国的传统民族文化，正是在她的养育、熏陶下，他才那么沉迷于国粹——中药学。姜伟是靠了中华国粹，结合现代高科技，发明研制了世人有口皆碑的中国“圣水”——“延生护宝液”，使他获得了事业的成功，实现了他的理想和人生价值。

姜伟真正是得益于中华民族传统文化的，所以他就决心为进一步弘扬她，造福于子孙后代和整个世界，做出更大的贡献。

姜伟有了钱，为了报答社会和促进改革事业，他对社会福利，对中国文化事业进行了无偿投入和捐资。

1992 年 3 月，当沈阳市关心下一代工作委员会负责同志找到他，征求他能否出资参加由该委员会及市教委、飞龙公司共同创办“沈阳飞龙少年民族交响乐团”的意见时，公司有的同仁对此态度淡然，认为它不能给公司带来直接的经济效益，是花大头钱。

姜伟却以大家风度，力排众议，慷慨出资 17 万元，成全了此事。他为乐团购置了价值近 10 万元的西汉出土乐器——编钟（仿制品）等一大批名贵乐器、服装、道具等用品，并保证今后每年向它提供不少于 30000 元的活动经费。

这件事使得公司内外许多人议论不休。姜伟对他们说：目前西方和港台文化大量涌入大陆，使先辈们为我们创造的光辉灿烂的民族文化受到了很大冲击。为了振奋民族精神，弘扬传统文化，实现老一辈音乐家用民族乐器不仅能演奏民族乐曲，也能演奏世界名曲的夙愿。作为龙的传人，我们出这点力，责无旁贷！

他还说，尤其是培养下一个世纪的公民的中小学生，使他们牢记自己是炎黄子孙，永远做龙的传人，这是利在当今，功在后代的伟大事业呵！花点钱，有什么不值得的？

由飞龙公司赞助的这个由中小学生组成的少年民族交响乐团虽组建不到一年，又是利用有限的课余时间进行训练的，现在也已经能用民族乐器演奏幽雅的民族乐曲《二泉映月》、激昂的现代乐曲《我们是共产主义接班人》和气势恢宏的西方名曲《拉德斯基进行曲》。

在公演时，这些由中小学生演奏的乐曲感动了在台下观赏音乐的各位观众，也使得一些老音乐家热泪盈眶。这是很不易的呵！

此外，姜伟还出资组建了“辽宁延生艺术团”。这支由一些有很好的艺术素质的中青年话剧演员组成的队伍，演出了大型话剧《金色的黄昏》，获得了东北三省话剧节的最高奖。

他在文化方面的无偿投入还包括：

美国好莱坞表演艺术团来沈阳演出时，他花了 26 万元买下了全部的入场券，赠送给沈阳人民；

他得知残疾青年张海迪通过顽强自学获得硕士学位，十分感慨，遂拿出了 5 万元对她进行奖励；

他还出资 100 万元赞助铁西区应昌小学修建新教学大楼。他说，我这样做，只是为了表示自己对教育、知识和人才的重视，也希望全社会重视人才，培养人才。

为了促进中医中药事业的发展，他还出资 100 多万元，成立了“辽宁畅祺中医中药奖励基金会”，这个基金会旨在奖励那些对中医中药科研教育、生产管理等有贡献的人员。

……

也许有人会认为他这样做的目的，都是为了自身的公司利益，为了推销他的产品，打响公司的招牌。这样的看法是片面的。

姜伟不仅仅是一个经济领域的大能人，是中国改革大潮中涌现出来的奇才，更重要的是，他也是中华民族中的一员，一名杰出的代表。作为一个龙的传人，怀着对可爱的祖国的一片赤子之心，他除了为她在经济建设上出力，也要为她的文化科学等各方面都出一份力。

姜伟这样做的目的只有一个，那就是为了让中华民族恢复往昔的光彩，让中华儿女更早地跨立世界民族之林的前端！

姜伟把自己的公司叫做飞龙，证明他早就有了这种远大的志向。作为龙的传人，他不吝余力，要为祖国崛起出力。

1992 年，中国科学家用自己的科学力量，在我国卫星发射中心西昌，用“长二捆”火箭成功地把澳大利亚卫星送上蓝天的时候，姜伟高兴不已，欢欣鼓舞，为了表示祝贺之意，和对国家这一伟大事业的支持，不久后他特意赶到北京，主动将 10 万元人民币捐给国家科委，用于奖励发射澳星有关的科技人员。

随后，他又与人一起发起成立“中国航空航天奖励基金会”，以随时嘉奖今后对祖国航空航

天事业作出贡献的科技人员。他的这一举动，获得了好评，得到了一张由杨尚昆主席题字签名的奖杯。他在做这件事时，一直是悄悄地去又悄悄地回来的，毫不声张。

后来有人还对他说，你花了这么多钱做了这件大好事，为什么不趁机为企业造一造舆论呢？他却不以为然。他平静地说：

“那些科技人员是祖国的英才，他们为国争了光，为民族出了力，理应受到嘉奖，出资奖励他们，这是我们企业家的义务。所以我做这件事，没有别的任何动机，也不要任何回报条件。”

姜伟就是这样的一个人。

勤奋努力，使他获得了成功。他的企业跨上了飞速发展之途。他本人也得到了社会的承认，受到了人们的好评。他被选为市人大代表，被评为“中国十大青年企业家”之一。人们都称赞他是一条真正的活跃于市场经济海洋里的蛟龙。

但在他看来，成功却并不等于到达了事业的顶峰。名利在他看来如同路旁小草。他要的是一种精神，他希望中华民族十几亿人都能有这么一股精神。只有这样，整个国家和民族才能屹立于世界。

姜伟的事业还在发展，他今后的路还很长。

【简历】

沈阳飞龙保健品集团公司董事长兼总裁。出生于五十年代初期，家境一般，读初中时“文革”爆发，后下放农村，吃尽苦头。但坚持读书，恢复高考后即考上中医学院，对医学刻苦钻研。毕业后进省中医研究所，因觉得不能发挥个人所能，毅然辞去公职，创办保健品公司，几经磨难挫折，最后终将“飞龙”延生护宝液试制成功，赢得各种奖项数十种，“飞龙”延生护宝液走俏全国以至走向海外。姜伟所创事业获得巨大成功，现其资产已逾亿元，并不断推出新产品，扩大生产规模，产品大量销往欧美、东南亚及东欧等地区。他的目标是做世界级大亨。

四十九、五〇五集团董事长：来辉武

从什么时候开始，一个叫 505 的红布兜兜在神州大地上走红了？

几乎是在一夜之间，各地方的药房里都在出售这种画着一个神仙一般的老头像的红布兜兜了，许多地方，不管是乡村，还是城镇；不论是男是女，是老或是小，都时兴起在小腹上扎系一个红兜兜了。

扎了红布兜兜的都喜孜孜地对别人说：“好，挺好。505 这玩意挺管事的。”

于是又会多一些扎红布兜兜的男女。

接着或许会发觉药房里的 505 卖完了，脱销了。就会有人追着问：“什么时候能再来货？这东西不错。我想再买一个，给我的……”

这下面只是 505 脱销后发生的其中一个镜头。

阳春三月，古城咸阳。

一大早，各机关单位还没开始办公，中国咸阳保健品厂的门里门外已挤满了熙熙攘攘的人群。南腔北调的吵嚷声使过往的行人以为出了啥事？

细问才知，这些操上海、广东、四川等地口音的人都是来采购“505”的。他们中有的人先汇款到厂又专程来催货；有的人一下飞机就直奔工厂；有的采购人员来咸阳为买 505，已坐等一个多月了，还毫无收获；有的人与代销科的同志争执得脸红脖子粗，甚至伸拳动胳膊，摆出要动武的架式。

505 神功元气袋系列产品供不应求，暂时脱销了，他们能不焦急吗？

人们不禁发问了，这个叫 505 神功元气袋的东西，真有那么神吗？它是何方宝物，竟让世人

如此多的人相信它，追逐它，它究意出自谁的手，是谁使得这玩意儿问世，并获得如此神奇的效用？

1.505 神功元气袋是医学上的一种首创

关于 505 神功元气袋，说道起来，可就有很长的一段故事了。

它的发明者叫来辉武，家住陕西户县，生于 1948 年。读过书，经过“文化大革命”的苦难，当过教师，又做了党政机关的秘书。后来一心钻研中医中药，研制成举世闻名的 505 神功元气袋。

505 神功元气袋自 1991 年问世以来，在巴黎、纽约、曼谷、雅加达等地连连获得国际大奖，再加之国内的各种金奖、银奖，共 36 项大奖。自此 505 声名鹊起，誉满中外。如今全世界 50 多个国家和地区的数百万人腰上都戴着老陕的 505 了。

它的发明者来辉武也在纽约第十四届世界发明博览会上获得了“世界发明家”的桂冠。这个在三秦大地黄土疙瘩中磨炼出来的关中汉子，以他传奇般的经历和成功业绩吸引着千千万万的人们。

先说说 505 神功元气袋到底神奇在什么方面吧。

这个叫作 505 神功元气袋的奇物，其实就像中国传统以来就有的那个红兜肚。但此红兜肚可不同于那种普通的兜肚了。

这种神奇的红兜肚，是来辉武总结了 500 多位百岁老人的长寿规律，综合了 500 多年来长寿的秘方、验方、民间药方，由 50 多种中草药研制而成。

巧合的“5”，还因为它的发明者在兄弟姊妹中排行老五，又是农历五月初五生日；阴阳有五行，金、木、水、火、土；人有五官；内有五脏；手、脚有五指。5！5！5！美好的象征。来辉武把他发明、创造的小裹肚起名叫“505 神功元气袋”。

当 1988 年 505 神功元气袋呱呱坠地时，医学界表示沉默，患者表示沉默。在坑蒙拐骗比比皆是、伪劣产品泛滥的当今，沉默，也就表示了慎重和严肃。

来辉武并不为之焦急与气愤，他也十分慎重和严肃。他信奉科学、尊重事实，追求真理，实事求是。他相信自己的能力，更相信人们尤其是那些病者最终会接受他的这一神奇的礼物的。

来辉武是从慎重和严肃的路上走过来的。他走过了很长阶段原始实验的险路，他曾把白布裹着药粉粉的 505 给年迈的妈妈、岳父试用，不少至亲好友试过了，他们都说管用。

然后，他又自信地把 505 送给我国的医药界权威。他专程去了北京，把这个红布兜肚送到国家卫生部、国家中医药管理局。又委托陕西中医学院、西苑医院、第四军医大学的教授、专家进行观察。

来辉武这性格倔强的发明人再三地说，无论如何，请试一试，观察观察，不用怕，绝对没有副作用的。

说着话，他就掀开衣襟，亮出贴在肚脐眼上的红兜肚，拍拍，憨厚地笑笑，就是这个！

教授、专家闻了闻很香，捏了捏，布袋子里装的药粉粉。好吧，就观察观察吧。

然后，来辉武开始为他的红兜肚而一一拜访那些专家教授，听取他们的意见，看他们提出什么看法，作什么结论。

他拜访了第四军医大学年近 70 岁的吴一纯教授。老教授身体不适，躺在床上说，自己近来气喘、腿软，饮食不佳，上下楼已感吃力了。来辉武请老教授为 505 神功元气袋做鉴定，请他戴上试试，有利而无一害。

年轻的发明人来辉武态度恳切，笑容可掬，使老教授盛情难却。他本来对这玩意儿也不怎么当回事，但是等戴上 505 后，不知不觉间，一股温热从脐中升起。渐贯全身。不几天，老教授饭量增加，不气喘了，上下楼也灵便了。

老教授暗暗惊奇，才严肃认真地考察 505。惊奇的并非吴教授一人。数 10 名专家、学者对 505 进行了系统的临床观察和分析研究。结论是：505 神功元气袋属国内首创，将中医药内病外

治保健产品的研究提高到新的科学技术水平，综合研究成果处于世界同类项目的领先地位，填补了祖国医学保健事业的空白。

在此同时，这种神奇的红兜肚又经过数百万名患者的使用，效果十分明显，使得一些久病之人病势大大减轻甚至痊愈。这些病人和他们的家属纷纷赞誉505为"神奇的裹肚"、"传统医学的结晶"、"祛病强身之瑰宝"。

有人还特意跑到来辉武那里夸奖说，505称得上是医学的奇迹。来辉武嘿嘿一笑，他说，你是不是需要一个元气袋？它扶正固本，平衡阴阳。你如果有这方面的病症就可以试用它一下。

他看重的不是奇迹，而是疗效显著，能减轻病痛。他需要的是真正有效的治疗，得到病者的赞词，才是他最感欣慰的。

505，这药袋子神了，奇了，神奇之处何在？

经陕西、山东及北京等地的中医药研究单位对2205个病例的临床观察和用现代化高新技术的仪器仪表进行的24项药效学实验报告，揭示了505神奇的奥秘。

崇红、张瑛、王益民、刘昶用纯系BALB/C的小白鼠实验得出：505可提高细胞、液体细胞免疫和细胞吞噬功能。提高机体抗病能力。

刘昶、王益民对Wister大白鼠实验，可提高精原细胞数，增加精子数量，增强精子活力，抑制性腺功能减退，促进生殖功能，延缓衰老。

王益民、刘昶对昆明小白鼠贴敷实验、老龄小白鼠贴敷对照实验得出：505能显著增强体力和耐力，提高机体抗疲劳和耐缺氧功能；505能提高红细胞超氧经物岐化酶SOD活动，防止自由基对机体危害，预防心血管病和老年病。

崇红、张瑛对大白鼠贴敷对照实验得出505药粉能减少浅表组织渗出，抑制炎症，促进浅表外伤愈合功能。

张文高等对39例中老年慢性病患者，用LDB—1激光微循环血流计测定神阙、印堂、劳宫等穴位，505对微循环有直接调节、改善的功能。

张文高等用WGHS—40B型数字红外线辐射温度计检测，505对气海、印堂、左劳宫、命门、肾俞等穴位有升温调节作用，具有温肾、助阳、益寿功能。

张文高等对37例老年及老年前期慢性病患者对比实验，测定心博量、心搏指数、心输出量和心脏指数等心脏泵血功能指标，505能促进泵血功能指标增加，功能改善，具有扶正强身、益气养血功能。

张文高等对36例老年及老年前期慢性病患者对比实验，505对脑血管搏动性血流供应强度显著增加，脑血管循环改善，特别是椎动脉供血改善更为明显。

王益、刘昶、崇红、张瑛还做过过敏、刺激、中毒、副作用等实验，结论全是零。

505中的药粉粉是由50多味天然名贵中草药调配而成。仪器检测，药粉的挥发物中含有酮、醇、酚、醛、酯等60多种化学成分。

报告，稍微繁长的报告，是现代化仪器仪表测试的科学报告，它提示了505神奇的机理，还有众多的临床研究、观察，总有效率为98%、99%、100%……多少个100%啊！

来辉武与陕西及有关省市医院的临床工作者合作，观察了505对常见病的临床效果。陕西中医学院一组872例的观察表明：本疗法对胃肠功能紊乱的治愈率可达78%；对慢性腹泻、萎缩性胃炎、溃疡性结肠炎等也有很好的效果；505对痛经及经血不调的效果可达90%；对失眠、腰肌劳损、低血压、阳痿、遗尿等也有较好的疗效。

经陕西中医学院附属医院张淑芳副主任医师等人验证，进一步说明对乙状结肠镜证实之慢性肠炎、脾肾、阳虚的泄泻效果尤为突出，认为该方具有温肾助阳、温中散寒、调畅气机的作用。中国老年报社载文，把505神奇功效归纳为：

胃炎、胃痛，药到病除；

减肥、增重，双向调节；
便秘、腹泻，双向治疗；
尿急、尿频，一戴就灵；
健肾、调经，男女皆宜；
要得小儿安，常把药袋拴；
咳嗽、气管炎，克星在眼前；
降压、安眠，缓解冠心；
五劳、七伤，对症治疗；
祛病、强身，益寿延年。

再看看60多万患者的来信吧！

美国马里兰州的一位安娜女士特意写来一封信，说她受噪音污染患了精神不安、失眠、肠胃不适及一系列功能紊乱症，长期吃药未能见效。使用505一个月，不用药物便可入睡，10多年的头痛再未犯过一次，长期消化功能低下的毛病得到很大程度的缓解。

河北易县中学教师隗福平来信，说他患有胃溃疡、胃下垂20余年，头晕、头痛服药无效。带了505五天后，胃就不痛了，胃酸减少，食欲一天比一天增加，头晕头痛减轻，失眠现象没有了，从此精神充沛，身体强健了。

他终于战胜了病魔，高兴极了，喊出"505万岁！"还用10张大红纸写出505神奇威力，张贴在大街小巷，投稿《保定日报》。

杨虎城将军部下74岁的郭安振来信，说他患有气管炎、哮喘，以致卧床不起，求医花了数万元，是505使他重新站了起来。他说毛主席给了他第二次生命，来厂长给了他第三次生命。

西北国棉一厂阮长泰来信，说他患晚期鼻咽癌，七窍出血，口吐黄绿水，不能说话，眼睛睁不开，生命垂危。505使他吃东西不再呕吐，睡觉正常，开始说话，行动自如了。

云南邹慎钟是90岁的老太太，长期瘫痪，使用505重新站起来了。

上海×××是患有高血压、冠心病等17种慢性病的离休老干部，使用505后身体大大好转了。

陕西刘××患有严重阳萎、肾虚，影响了夫妻感情。505使他们夫妻言归于好了。

西北大学邹××患了痛经病，505使她经期不再像过鬼门关那样了。

河北罗徘一岁多的女婴儿，时常腹泻、感冒发烧，505使她体重增加，身体长高了。

……

难怪，三秦大地的、外省的、国外的、白色皮肤的、黑色皮肤的、黄色皮肤的人如今都喜欢戴上它；国会的政治家、计算机旁的科学家、医学专家、学者、企业公司的老板、研究人员也愿意戴上它；从事写作的作家、记者、编辑和艺术家很认真地戴上了它；男的女的、老的少的、有病的、无病的戴上它了；城市的、农村的、有钱的、没钱的全都戴上它了。

撩开制服、西装、T恤衫和土布褂，瞧，这不是中国年画上骑鲤鱼大胖娃娃的505，就是光秃秃的前额、白生生胡须老寿星的505。那一刻，整个世界都会响起胖娃娃和老寿星的欢笑声。

在这笑声中，一切因官衔、地位、权力、名声、贫富而产生的隔膜、偏见、矛盾、敌视和距离都消失了。人会潇洒，会因一种共同的追求而亲近融洽，品味到健康长寿的温馨。

也难怪仅仅两年的时间，505便畅销国内外，并荣获36项大奖。

1990年4月，在北京首届中国中医药文化博览会上获"神农杯"优秀奖；
1991年5月，在法国巴黎第82届巴黎国际发明博览会获发明家将；
1991年6月，在美国纽约第14届世界发明家博览会获发明家奖；
1991年11月，在泰国曼谷获中国星火计划项目展示会金奖；
1992年1月，在印度尼西亚获金奖；

1992 年 5 月，中国星火计划成果在墨西哥展出获金奖；

……

来辉武成功了，他多年的心血得到了病人的承认，得到了医学专家的承认，也得到各级领导人的赞扬和鼓励。他的 505 神功元气袋得到了这些奖，这些铜奖、银奖、金奖、大奖计 36 项。他珍惜它，那是社会对 505 和来辉武发明创造的尊重和认可。

来辉武喜欢这些奖状奖杯，还有国家众多领导人的题词，它们都摆放在展览室里。来访者都可以看到它们。

可是，来辉武更喜欢的还是两块匾。一块是："甘为良医，无私奉献"，一块写着："惠泽病家，为善最乐"。他把这两块匾挂在自己办公室里，天天能见到，抬头能看看。看着这两副题词时，他的神态很凝重与深沉的。

2. 有志气者，十步之内必有芳草

1949 年，解放战争的隆隆炮声，迎来了 5 月端阳。在离渭水河畔三里之遥的茅草屋里，一个小生命呱呱坠地了。这个与共和国同龄的小生命就是来辉武。

从小到大，在阳光雨露的滋润下，来辉武长得灵性聪明，惹人喜爱。他排行老五，兄弟姐妹 8 人，家中生活勉强度日，父亲家教十分严厉。来辉武在校手不离书本，是个好学生，在家里是爸妈的好帮手。放学后，他手拿镰刀，身背草筐，时常在渭河滩割草。他在池塘里捞菱角，和小伙伴们一起吃。还常到田坎上挖芨芨菜、米蒿蒿、马丁丁等，让妈妈和姐姐窝酸菜。

从西边的宝鸡峡谷奔腾而出的渭河水，流到这八百里秦川地面，就得格外温顺，就像个懂事的孩子似的静静地流淌着。

渭水滋润着这片肥沃的土地，生长着麦子、玉米、棉花、谷子……春天来了，滩头地坎冒出无数嫩绿色的草芽芽。几场春雨过后，池塘边、小路旁密密麻麻的小草就长得绿油油、嫩闪闪的。它们纵横交织，连块成片，大地像铺上一张绿绒绒的毯子。

来辉武最喜欢小草。它能喂牛羊，其中还有叫不上名来的中草药。他从小体弱多病，爸爸用中草药多次给他治病免灾。他更爱小草火烧不绝、刀割不尽、践踏不死的品格。

每当寒冬过去、春草复生的季节，小男孩来辉武就爱到河边地头，看着那荒了一冬的地皮上冒出的点点的绿色，看着地头一日日地泛出绿意，便会不由地为那永远不会灭绝、隔冬又萌生的春草而感到喜悦。

小辉武在小学作文里写着赞美小草的话，说："小草步调固然细微，但脚下却拥有整个地球。"那时的小学生来辉武当然还不会想到有朝一日，自己会从这些野草中得到那么多，与这些草根树皮结下不解之缘……

夏日里，绿草茵茵，铺满坡地和堤岸。他割满了一筐草，累了，伸展着四肢，逍遥自在地躺在草滩上。小草淡淡的清香沁人心脾，舒坦极了，头上是蓝天如洗，小鸟自由地飞翔，欢快地鸣叫。

渭水北岸，一道塬，二道塬……古板苍老的黄土塬上有许多周秦汉唐的帝王陵寝。渭水南岸是巍峨的秦岭，叠峦群嶂，郁郁葱葱，神秘莫测。温暖的阳光，汩汩的河水声，童年的来辉武思想像五彩的羽毛，像雪白的芦花飘来飞去，他想起爸爸讲的爷爷奶奶用草药为村人治病的故事。

来辉武的祖籍在湖北西部的神农架。关于神农架，如今的人们都知道那是一个动植物的天然王国。来家原来祖祖辈辈生长在那座神奇的大山之中，对山里的一草一木、每种动植物都很熟悉，也积累了许多医药方面的民间知识。

几十年前，他的爷爷和奶奶因家乡遭到灾难，便各挑着一副担子，两个箩筐，一路上逃荒要饭，来到这渭水河畔，最后才落脚在一个小镇的破庙里。

一个外乡人要在这三秦大地安家落户，难上加难啊！勤劳的爷爷每日上山砍柴采药，靠卖柴糊口，后来，他们的儿女长大成人了。儿女们都很出息，很懂事理，有的做地下工作，有的在老

人身边伺候,还有的去当红军了。

来辉武的爷爷和父亲两代都是基督教徒。他们遵守基督守律,行善于人,积德于世,名扬于世,名扬于方圆数十里。凡到镇上逃荒的、要饭的、病残的人都得到过老来家的竭力相助。

在过去的那些兵荒马乱的年月,统治者鱼肉百姓,天灾人祸连年不断。民族之间,家庭之间,同姓与外姓之间,明争暗斗,相互残杀。渭河两岸也是时时不得安宁的。

小辉武听父亲常说起从前的那些不幸的事。

父亲说,有一次,路边小镇上的一支少数民族与当地汉民发生纠纷。一时间长矛短刀,镢头扁担,菜刀棍棒全都用上了。你来我往,东砍西杀,白刀子进去,红刀子出来,鲜血四溅。

一场悲惨的混战之后,双方有死有伤。有的躺在小路边,有的卧在田坎里,有的在泥血里爬着,悲惨呻吟:"救命啊! 救命!"有的在血水里滚着,怒火未息,还大声地叫嚷:"我要报仇! 报仇!"

那可真是惨呵,父亲对儿子说,正是炎热的夏天,那么歹毒的日头,只一时半天,就能使伤口化脓、生蛆,让尸体腐烂、发臭。

心地善良的爷爷奶奶不忍目睹这人世间的惨状,救人如救火,为了受伤的可怜汉,爷爷拿上镢头,背起竹筐进了秦岭南山。他钻森林,攀悬崖,越陡壁,采来了中草药。奶奶在砂锅里煎熬成液,用竹筒制成的小水枪,一遍又一遍地冲洗伤口的斑斑血迹、腐肌脓液,弄掉在伤口蠕动的蛆虫,才使这群可怜的汉子从死亡的边缘得以生还……

父亲讲完这段离奇的故事,接着说:"娃们,记住,多积德,不作恶。男人积路边,女人积炕边。与人方便,自己方便。一句好话三冬暖,恶言出唇六月寒,吃亏是福,便宜是祸……"

听到这个故事和父亲最后的训言,小小年纪的来辉武便想着:自己长大了也能上山采药,去救助世人,那该多好呵!

1966 年,17 岁的来辉武已是户县二中初二的学生了。

此时的少年个子不高,五官端正,轮廓分明。身体略显瘦弱,那双大眼睛里不仅透露着幻想和单纯,也透露着聪慧和执拗。初中毕业后,是升高中再上大学? 是学文、学工还是学医?

他还没来得及选择,十年浩劫开始了。神州大地一片史无前例的混乱,到处是天真的激动,莫名其妙的派战。

工人、农民、士兵和知识分子全被卷了进去。老太太,小娃娃也不甘落后。学校停课了,有的工厂停产,机关不办公,各级政府被冲击、被砸烂,领导干部统统靠边站。到处是检举、揭发、游行、辩论、抄家、戴高帽、大字报、批斗会。人妖颠倒了,是非不分了。

年轻的初中生来辉武起初也是满腔政治热情,怀着对领袖的无限敬仰,和千千万万的大中学生一样去参加大串连。他相约了几名伙伴到首都串连,接受毛主席的检阅。

在北京,他见到了戎马生涯大半生、南征北战几十年的叔叔。做了共和国军队的一名将军的叔叔把这个热情高涨的侄儿好好地训导了一番,说:"要相信党,做正派的人,不能胡来,不能搞打砸抢……"

从北京回来后,随着混乱升级,甚至出现打、砸、抢,才使得这个思想单纯又爱动脑子的青年认真思索了。

在户县二中,他和多数学生一样,最崇敬老校长白德全。白德全是语文教师,1939 年参加革命,多次弃官不做,辛勤耕耘在教育战线上,是位治学严谨,为人刚直正派,爱护学生、德高望重,深受学生爱戴的人。突然一夜之间,老校长却变成了走资派、叛徒。

一次,一群红卫兵在殴打老校长白德全和其他老师。他气愤不过,上去劝阻,为此,遭到几个红卫兵的围攻,还挨了几拳头……他想不通,疑惑不解,无法忍受这种无法无天的行径,从此慢慢地"逍遥"起来。

他把自己封闭在小天地里,采集些小草标本,学习中医书刊,贪婪地充实自己。他在日记中

写道："我觉得一个人不能没有自己的信仰，也不能没有自己的追求！这个追求应是干一番对人类有益的事业。"

1968年10月底，当人们还在热衷于清理阶级队伍，深挖阶级敌人的时候，来辉武却约了几个要好的伙伴，在一天拂晓悄悄地告别了妈妈，带上几块家做的大饼，往新疆走去。他们要去新疆采集草药。

一路上，他们风餐露宿。虽然戈壁滩的刺骨风沙常常使他们冻饿不堪，但来辉武却格外兴奋。渭水北岸是一片黄土高原，这里却是茫茫无际的大沙漠。祖国啊，好大的天地！路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

一群小青年，顶风冒雪，嚼着冻羊肚，脚踩大漠滩，直往天山奔去。正碰见一位赶毛驴的维吾尔族老人迎面而来。

"小伙子，往哪去？"

"上天山。"

"上那干啥？"

"采草药。"老人打量了他们这些意气风发的年轻人，赞赏地点点头，却又提醒说："眼下大雪封山，明年再来吧！"

"我们是从陕西来的，路途遥远，来一趟不容易呵！"

老人听罢，满面堆笑，翘起拇指说："亚克西！亚克西！有志气。十步之内，必有芳草。就看你的运气了……"

在新疆，来辉武寻觅拜访百岁老人，询问他们长寿的奥秘。他采集中草药标本，向药农请教，记录本写满了珍贵的长寿经验。艰苦的生活换来了丰收的喜悦和精神的充实。

过了许多年以后，提起这次去新疆，他还总是感慨不已地说："大西北给了我痛苦的磨炼，也使我深深地感到祖国中医药是全世界得天独厚的文化宝藏。由此使我萌生了将来一定要研究中医药，造福人类的愿望。"

3."无为自化，清静自正"

1970年来辉武从学校出来，到户县八中当教师。

那时，二中老校长白德全还未"解放"，正在传达室劳动改造。他经常给老校长以安慰，说上几句宽心的话。有时还给他带点好吃的，以谢老校长教育之恩，慢慢地两人成了无话不谈的忘年交。

老校长非常喜欢这个憨厚善良、正派敢为又勤奋好学的青年。在这位青年的身上，他看到了东方文化传统的色彩，也看到了他自己的影子。白德全慧眼识辉武，主动地为他搭起鹊桥，把自己的女儿白启华介绍给他。

白启华同来辉武都是户县二中的学生，只是她比他高一级，在校时彼此甚少来往，后来他们两人都到户县八中当教师，来往就亲密了。

白启华身材修长，文静典雅，虽是土生土长的关中女娃，却有着南方姑娘特有的温柔。她出生在革命家庭，从小受严格正统的教育，心气很高。求亲的人虽然不少，但她偏偏相中了来辉武。

1972年1月，这对情深意长的年轻人结婚了。新房里没有时兴的家具，漂亮的摆设，只有两颗挚爱的心碰撞在一起，共同踏上了人生的征途。

白启华心地善良，理解丈夫。来辉武是个一心扑在工作上，推倒墙连土担的"拼命三郎"，还是个热心助人爱管闲事的"专家"。他犟，认定的事九头牛也拉不回。他对人热诚，别人给他一份心，他能把十份心全都给别人。

白启华信任丈夫，全心支持他所做的事业。来辉武爱上了中医、中药，爱得如醉如痴，有钱都花在买书籍、订报刊、买药方上。有时连家也不顾，甚至忘了妻子和孩子，她有说不出的委屈。

但她明白他没有私心，为的是实现治病救人、使人类延年益寿的神圣理想。

她为有来辉武这样的丈夫而骄傲自豪。因而，为了丈夫的事业和工作，她默默地奉献着自己的一切。她是教师，也有自己的工作，需要备课、批改作业，还要料理家务，孝敬老人，照管两个孩子。她用女人柔嫩而又坚韧的肩膀支撑着这个家，从不拖累丈夫。

来辉武在婚后的这些年里，曾几次调动工作，她毫无怨言，就是在丈夫贫困的日子里，白启华也与他同甘共苦，体贴入微，关怀备至。她是丈夫心中坚实的支柱，是来辉武事业成功的一半。丈夫感激通情达理、吃苦耐劳的妻子，是她给自己免除了许多后顾之忧。

早在1983年以前来辉武就是户县、咸阳一带小有名气的年轻干部。1974年，平头布衣的来辉武，已是八中团委书记兼校办工厂厂长。以后先后担任了县委机要秘书、地区行政公署秘书、县委工交部副部长、县经委党委副书记。担任对外经济贸易局副局长那年，他才30多岁。从当官那天起，他就发誓不谋私利，做人民的公仆，不做老爷官。

在八中校办工厂时，他白手起家，七拼八凑借来2500元，凭着他在西安拜师学艺的本领办起了电机厂。他当技术员，生产、销售、装卸，啥都干，而且是拼着命干。

多年来，他没有歇过一次寒、暑假。为节省开支，他带领学生多次拉架子车去百里之外的西安运硅钢片。他没上下班时间，白天给学生上课，晚上在厂里顶班。感冒了，发烧39度多，仍瞒着大家坚持上班。

有次病累交加，他终于昏倒在车间，被教师们送进医院抢救。在医院里，他还时刻惦念着工厂，恨自己身体太不结实，不能把工作做得更好一些。

他严于律己，公而忘私。头一学期，就获利润3万多元，使近千名学生免交了学费，还给学校建起10多间校舍。给每个毕业生发一把镢头一把锨，勉励他们为农业做贡献。

后来这个小小的校办工厂年创利润十几万元，经济效益和人均产值名列全省乃至全国的首位。当时校办工厂的供销员说："来辉武办工厂，以身作则，勤俭办厂，艰苦奋头，开拓前进，是他施展才华的一次演习。"

来辉武任县委秘书期间，正是平反冤假错案之时。

一些被冤案、假案、错案压了多少年的教师、机关干部和群众常找到县委要求尽快解决问题，要把心底深处的委屈、苦水一下子倒出来。

这些来找他的人，有恳切的求助，也有尖刻的奚落，还有愤愤的指责。他总是笑，恭而敬之地接待。不管是为冤案、假案的，还是为工资户口问题的，只要来找，他都一个个询问，一件件记下来，答应着，立马办理。或电话或报告，请示县委领导，写信发文件，盖上县委大红印，要求有关单位尽快解决，彻底解决。

户县一物理教师李永瑞，博学多才，为人正直，1957年被错划成右派。平反后，他在一封信中写道："前岁蒙冤，稍差即陷生命于黄泉……故事历历，于户县内诸友，来辉武待我甚笃，不避嫌狭，不惧人谤，忠诚待人，并不傲物。不因所处之显赫而贱视楚囚，亦不因众所矢之而滥施践踏。笃实友悌，诚为兄弟然。思之不仅又热泪盈于眶……人生得一知己足矣！辉武之待我也……"

1978年，来辉武听来访的贫协主席贾玉龙说，白庙乡一位农民半岁小孩的脚被猪咬掉，得了破伤风，家中无钱医治。还有两户农民遭了水灾，生活很困难。

来辉武听着心里阵阵发酸，马上翻箱倒柜凑够120元，让贫协主席送到这些农民家，并叮咛说："要问，就说这是县委给的救济款。"当时来辉武的工资仅为38块5毛，那就相当于他三四个月的工资了。

有两年，县委的一位老部长和县委书记感情上有些"距离"，虽说不上"打内仗"，总有点"内耗"，使县里工作受到影响。

一时间，在户县县城里就有人说酸的，有人说辣的。他这个秘书听了这些话仔细地琢磨着，

想着该做些什么。

有次老部长病了，住进医院。他到医院看望，把礼品送到床头。他说是代表书记来的，老部长病了，书记很关心，书记在来医院的路上被有事的人挡驾了。这香喷喷的酒，这甜滋滋的糖决不是假的吧？

躺在病床上的老部长抬头看看他。他憨厚地笑笑，笑得像个弥勒佛。于是老部长也就信了。

过了不久，书记病了，他到医院看望，又买了礼物送到床头。他说是老部长委托他来的，老部长来医院时有急事被拉走了。

书记照样看看他，他还是笑，憨厚地笑，笑得很坦然。书记也相信了。

他用憨厚的笑缩短了书记与老部长之间的距离，他用坦然的笑驱散了天上的乌云，渭水河畔终于刮起了祥和的风。没有人让他“代表”，更没有人“委托”他，他独自一人在寒风里，来来往往奔波的时候，他热望干部们能和睦相处，齐心协力，把精力用在事业上。

有一个严寒的冬天，来辉武在家中养病。三更半夜，户县公安局一位局长为一桩案件，心急火燎地登门相求。

不巧当时他病情较重，躺在床上正发高烧。当他朦朦胧胧听罢来人的苦诉之后，心焦如焚。全然忘了自己是个病人，不顾爱人的劝阻，他顶着飞飞扬扬的鹅毛大雪，冒着凛冽的朔风，敲开县委书记家的大门，向书记慷慨陈词，说明原委。

第二天，拖着重病的身子，又直奔咸阳地委，找到主管书记，申述理由，提出建议。直到那位同志的问题得到妥善圆满的解决，他才精疲力竭地瘫在床上。

他说，每个人都像一味中草药，只有综合配伍才能为社会机体平衡阴阳，调养血气。想被重用，你得合时而来，成为如法炮制的一味。不然，便如孙思邈所说，徒有药名并无药实，与朽木无殊。不但于社会无益无补，反成为累赘。

在户县、咸阳，不论职务高低、官大官小、平民百姓，凡是有求于他的，他都热情奔波，竭诚相助。因而被赞誉为有德有才、年轻有为的后起新秀。早在1980年前，户县一些有影响的干部就曾称他为“德高望重的干部”。

等提拔的来辉武却等来了受排挤。他唯有从书本里去寻找安慰，求得心静如水。他把老子的话念了出来：无为自化，清静自正……之后便觉心里净化了，决意勇敢地再直面人生。

陕西一带都流传说，三十七八等提拔。

1986年刚满36岁的来辉武，在党校深造之后，带着丰收的喜悦，热情满怀地回到户县时，却不但没有被重用，反倒失掉了发挥才能的机遇，他烈火般的热情被泼了一瓢冷水。来辉武碰到人生旅途的第一个坎坷。

人，从呱呱坠地到离开人世，总是在欢乐与悲哀、幸福与痛苦、高兴与忧愁、顺利与艰难，甚至在血泪、火海中度过的。人生的风风雨雨、坎坎坷坷，有政治的、事业的、追求的、前途的、爱情的、生活的、疾病的，等等等等，还有说不清的七灾八难。在唐僧西天取经的神话故事里，不是也有九九八十一难嘛？

一直以来，在工作生活中都很顺畅的来辉武，在这艰难的人生十字路口犹豫、徘徊、发愁了。

父亲严格的家教，农家生活的熏陶，人生的多种体验，以及三年中医、中药刊大的学习，使他养成一种怪僻的秉性，遇事老爱在祖国古老文化的宝库中寻找答案。看看炎黄子孙的先哲圣贤们，当他们因厄运潦倒时，是怎样从失意悲愤中得到精神解脱、重新激励振作的。他是个普普通通的三秦汉子，可先哲圣贤的精神、品德，是我们民族的瑰宝啊！

他读《离骚》、《九歌》。楚国的三闾大夫屈原，在与贵族的斗争中被削职为民，逐放于汨罗江岸。在失落潦倒的悲愤中，依然深入人民，了解人民，歌颂人民，写出了伟大的诗章，成为我国最早的伟大爱国诗人和世界文化名人。

他又把目光投向那位曾经忍辱负重，著作明志的司马迁。西汉的太史令司马迁是三秦韩城人，也算是他来辉武的老乡了。司马迁为李氏争辩而获罪入狱，经受了残酷的腐刑，仍然念念不忘著书立说。他的《史记》是我国最早的一部通史，开创了纪传体史书的先河。

还有孙膑、吕不韦……等等。人总是要有点精神的！

在那些心烦苦闷、孤独寂寞的日子里，来辉武在陋室里徘徊，在我们民族文化宝库里遨游。他向先哲请教，和圣贤交谈，向他们质疑，请他们答辩。他的心灵和先哲们的心灵碰撞了，闪现出点点火花，一点点一束束的火花。这火花是精神营养，是巨大的力量。

他失落的心得到了安慰，惆怅的情绪宽松了些，苦恼的思想解脱了些。

夜深了，古城马路上的人流车往停滞了，人声喧哗没有了，隔壁电视机的音响关闭了，热闹嘈杂的大千世界暂时宁静了。

他从斗室的二屉桌前站起身，在仅一席之地的空间踱来踱去，他瞅了瞅桌上、床上和简陋书架上、箱盖上堆满的中医药书刊。这是他独有的小天地，像是狂风巨浪中一个安宁的孤岛，又好似千里沙漠中一块诱人的绿洲。在汹涌澎湃的生活激流中，只有这间斗室是属于他的。

他从中医古典著作中得到新的启示，会心自得地笑了。他自言自语地说："中医学理论真个妙，说是治病，也是治世；为人治病，也为自己；可医肉体，也可医灵魂！"他把中医书往桌边推了推，从书堆里翻出一本《老子》来。

老子是春秋时代的大思想家，道教的祖先。他朴素的唯物辩证观点对我国哲学产生了深刻的影响。老子曾从河南来到陕西在楼观台传经授道。

来辉武专心致志地读着《老子》，看着看着，入了神，耳旁似乎有楼观台隐隐约约的钟声在回荡。他嘴里不由得念出声来："无为自化，清静自正！"

嘿！他重重地拍了一下大腿，高兴极了。猛地站起来，他一连把老子的话念了三遍，一遍比一遍高，一遍比一遍快，第三遍几乎是引吭高歌了。

后来他还专程朝拜了楼观台。这里南依秦岭，北临渭水，竹林茂荫，风景秀丽如画。来辉武一口气攀登上楼观台的主峰。

往西而行，在太上老君庙后的悬崖上，有个黑咕隆咚的洞穴。据《周至县志》载：此洞左壁有个石穴，不断有阴风溢出，透骨渗髓，凛冽不可久留。这就是老子用来炼长寿永生仙丹的炼丹炉。

他在说经台徘徊了许久，静寂之中，似乎在聆听那白发长者老子说经传道："无为自化，清静自正！"

说经台的另一侧又有八角亭，有赵颉手书"上善池"的墨迹。旁边有一小水池，泉水从石雕龙口中喷出。

关于此泉民间有两种传说。一是说老子有一天拄了拐杖来到此地，他把拐杖插在地上，用七香草化作美女，借以考验其弟子学道是否虔诚。插拐杖处变为一股泉水，称作"化女泉"。其二说，元代周至流行千年不遇的瘟疫，死者无数。老子托梦，让人挖出此泉，凡饮泉水的患者，不过半天就康健如初。

他从楼观台下山时，遇到一位80高龄的道人。那人的装束就像在南五台、华山见过的道人一样。据道人说他早年参加革命，近年才入山，住在这个破窑洞里。道人清贫如洗，精神却怡然自得。令人疑惑不解的是，那窑洞里摆满了五颜六色的易拉罐。

来辉武好奇地问："那里装的啥？"

道人自豪地说："全是药，是研究治癌症的药。"

来辉武说不清是同情他，敬重他，还是怜悯他，离开窑洞时说："我今天上山没带啥好吃喝，给你留点钱吧？"

"不缺，啥也不缺。只是……"道人摆了摆手，他凝视着西墙上那幅太极图，灿然一笑，说：

“只是缺德。”

听了这话，他心灵深处突然震撼，就像是童年躺在渭水河滩，夜晚在斗室听见那无声的钟声一样。过去只是隐隐约约，此时如雷贯耳，响彻云天。

在从楼观台返回的途中，他感到沉重，精神沉重，思想沉重，心灵沉重，沉重得难以支撑。什么失落、潦倒、寂寞、抱怨、忧愁、惆怅，统统是个人的私利。为私利而忙，为私利耿耿于怀、不择手段，惶惶不可终日，此乃缺德。先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，此乃大德。人生的坎坷，不幸的遭遇，无穷的嘈杂，不断的纷争，私利的计较，精神的烦恼等等，似乎全被楼观台清新的微风荡涤一净。

他久久地反省自我。这些天来，在他精神深处的一切，说到天上，摔到地上，他这个步入中年的三秦汉子，到底要做个啥人？

他想通了，想明白了，做人，就该无私无畏，无私心胸才宽畅，才得净化。他的精神、灵魂、思想深沉了，净化了，他勇敢地迎接生活的严重挑战。

4. 万寿无疆敌不过四个字：人死于病

不知有过多少个人，多少个记者，多少次地向他提出：“来厂长，你啥时候想起搞 505 的？”

起初他仔细地想，说不清，道不明，脑子里模模糊糊，朦朦胧胧，只是憨厚地笑笑，再问他，又是憨厚地笑笑。笑得单纯，单纯里有点稚气。哪一天哪个时辰？在啥地方想起 505？天晓得！

冰冻三尺非一日之寒。来辉武从小受爷爷爸爸的耳濡目染，20 余年来，祖国医哲药贤思想的潜移默化，滴水穿石的功夫，一时难以说清。在记者穷追不舍时，他思之再三，说，兴许是从“万寿无疆”几个字起的头。

问题很简单，人为啥会死？活蹦乱跳的人，吃五谷，生百病，活着活着，怎么就病死了？老死了？能不能千岁，万岁，万寿无疆？

在神州大地人们高喊万寿无疆的年代里，他也喊过，那是向领袖虔诚、真挚地祝福，因为他是共和国的缔造者，理应万寿无疆！后来，他慢慢懂得了，向领袖美好的祝福只是一种朴素的感情，过份的愿望啊！

长寿和永生的愿望与人类同步而生，古已有之。生老病死的自然规律，人人不可违抗。千百年来，人类把对生命的珍惜变为美好的奢望，寄托于既美妙动听又虚无飘渺的神话故事里。

中国神话里有彭祖活了 800 岁，有偷吃长生不老药的嫦娥，有与天齐寿的玉皇大帝、西天佛祖和各路神仙。希腊神话中有宙斯，印度神话中有安罗贺摩，西方神话中的夏娃、亚当，还有至今仍活在九天的上帝。这些无一不是生活在极乐世界的发重天宫、法力无边的永生者。

长寿永生的梦，人人都在做，梦境却因地位不同而各有不同。对帝王三呼万岁是权杖的作用。从秦皇汉武到清代末帝，历代王者无一不想方设法，千方百计利用权势，求仙药、接甘露、炼仙丹、饮人血，以求不死，永远占据统治地位的宝座。

就是一些平民百姓也做永生的梦，为得到神人的可怜恩赐而虔诚地信教信道，烧香叩拜。少数人看破红尘，遁入空门，参禅养性，修道成仙。永生的梦，一个接一个，一代接一代，是人类永远做不完的梦！

永生，也曾是科学家的研究命题。

16 世纪的英国哲学家培根写了《生命和死亡的历史》后，曾设计一种青春丸和药水，以图延年永生。19 世纪的俄国著名生物学家和老年学家梅契尼科夫认为：衰老的起因是大肠中释放的毒素使人自身中毒。他推荐人饮用酸奶，并切除大肠以延缓衰老。

法国外科医生赛尔格·伏罗诺夫认为，各种腺体的退化是衰老的基因。他曾把猿猴的性腺移植到老年人体内，结果失败了。苏联学者博戈莫莱茨曾提出不少预防衰老的主张，他想使斯大林返老还童活到 100 岁，但也绝望了。

执拗的人类，世世代代都在追求着长寿和永生，但到头来都是一场空欢喜。长生不老是梦

幻，延年益寿是可能的。

来辉武徜徉在祖国的医学宝库里。

他在春秋《上古天真论》、《四气调神大论》中看到古人是咋样摄生的；他在唐代《千金方》、《元代格致余论》、明代《尊生八笺》中看到古人养生延年的论述，关于人的发育、成长、壮大、衰老的阐述，关于耐老、不老、增年、延年的药物，防病治病的论述。

古代医学家主张适应环境，调摄精神，卫固身体，防避外邪。古人认为：医已病之病，为下医；医欲病之病，为中医；医未病之病，为上医。防病防老，延年益寿就是大医之道。

《素问》载："余闻上古之人，春秋皆度百岁，而动作不衰……"来辉武从资料上看到历史上年龄最大的长寿老人是古代高僧慧昭，活到 290 岁。唐代医学家甄权、王冰和药王孙思邈等百岁开外仍能著书立说、出诊看病。

国外，英国的弗姆·卡恩活了 209 岁，经历了 12 个王朝的变迁。匈牙利一对长寿夫妻，丈夫约翰罗文 172 岁，妻子约翰沙拉 164 岁，共同度过 147 年的恩爱生活。日本有个叫万部的农民 194 岁时被天皇召见，当时他的妻子 173 岁，儿子 155 岁，孙子 105 岁，堪称长寿之家了。

但他们还是死了。咋样死的？为啥死的？

一个英国农民托马·斯佩普活了 152 岁，经历了 9 个国王。当他被宫廷召见到伦敦后，就死了，据说死于饮食过度。著名解剖学家加费解剖了他的尸体，惊奇地发现，他的肢体和脏器没有过早的衰老现象。那个活了 156 岁的土耳其人托罗·阿加，是因前列腺炎引起尿毒症昏迷而死的。

来辉武看到了现代解剖学家的结论：经过对老年人的解剖证明，所有的人都不是由于年迈，而是由于患病才导致了死亡。科学的结论使他高兴极了，人生七十古来稀应改为人过百年不稀奇。

他走南闯北，跑遍了渭水河两岸，爬越秦岭巴山，到处拜访老寿星，问他们性情，问他们起居，问他们对人处事的态度，问他们的爱好？问他们有病没病？没病。他听了一愣，然后欣然笑了。他说，真理就是简单，简单得叫人难以置信。万寿无疆敌不过四个字：人死于病。

5. 弃政从医

祖国医学是先人们遗留下来的伟大文化宝库，宝库里蕴藏着极其丰富的宝藏。从古到今，有多少个有识之士挖掘过它，开垦过它，热望把幸福送到人间。

来辉武静坐斗室，在桔黄灯光下游历在苍苍茫茫的医学瀚海之中。他的目光在那黄旧的书页间粘连着，思想在书页之间奔驰着。

那是为深度昏厥假死的楚太子虢施行针砭术，起死回生的扁鹊吗？他问扁鹊：你三次提醒蔡桓公身有疾病要及时诊治。他不听劝苦，终于病入膏盲。你断生死如神，这是为啥？扁鹊说："人有阴阳。阴阳失调，藏气不足，谓之不治也。"

那是在书案前著书，思想与儒、墨三足鼎立的庄周吗？他问庄周，您妻子老死了，您为啥不哭，反而踞鼓盆而歌呢？岂不怪哉？庄子不答，而桌上的书中却说，"人之生，气之聚也。聚则为生，散则为气……故曰通天下一气耳。"

那是 141 岁才告别出诊看病，采药之途的药王孙思邈吗？药王走秦岭、上太白、攀峨嵋，终生不仕，甘为布衣解痛治疾。来辉武崇敬他，早已把"天地有可消之灾，形体有可愈之病"、"人命至重，有贵千金"等至理名言，铭刻在心。

那是身背药囊、手拿药锄、穿梭于五台崇山密林间采药的李时珍吗？他采集的是普通草药，一剂能使患者回春。

5000 年古国的文明史上，诞生了多少位医药先哲？莽苍苍的医学之海，涌现出多少个医药学派？雷公、岐伯、仓公、华佗……是哪一位先贤为来辉武指点迷津？张仲景说，张从正说，朱震亨说，张介宾说……是哪一派学说为来辉武阐释病因学中的疑惑？

来辉武知道，悠久的中医药临床实践中，每一学派都有其疗人治世的功德和魅力，哪一位医圣都是在寂寞的岁月中期盼后人发展他们的思想，造福子孙后代。

灯光依旧晕黄，斗室寂静得出奇。来辉武灵魂深处却不再磕磕绊绊。他忽而百年，忽而千年，与古人交谈，与今人商榷。他的思想在阴阳、气血、经脉、脏腑间自由地翱翔。

此时此刻，人世间所有的烦恼、嘈杂、纷争都被执着追求的洪流冲刷到隘谷险峡之外。在天地的混沌与明朗间，在温天雷电的欢腾与狂舞中，他却安祥地一遍又一遍精读《内经》。“百病皆生于气”，这振聋发馈的6个字如一道闪电在混沌的天地间划过，突然雨过天晴，豁然开朗。

《内经·素问》说：“天复地载，万物悉备，莫贵于人，人以天地之气生，四时之流成。”

《内经·灵枢》说：“上焦开发，宣五谷味，熏肤充身泽毛，若雾露之溉气……是谓气……真气者，所受于天，与谷气并而充身者也。”

来辉武研读这部仅“气”一词，就频频出现2952处的《内经》。一次次地由表入里，由此及彼，去粗取精，去伪存真，一次又一次地拓宽对气的生理与病理的认识深度和广度，从《内经》中的病症、机理剖析中，他竭力地汲取营养，开拓自己的思维。

宇宙皆由气生，人是个信息开放的系统结构。人的生命是气在不断地运动。气在人体中沿经络运行不息，循环往复，促进人体的新陈代谢。气是人体内能的原动力。气分阴阳，可消可长，可升可降。

气的运动是人的生命之源。气机不畅，若有丝毫雍塞，则脏腑失和，气血不调，必百病丛生。又气分为正、邪两气。人体的抗病能力和机体生存的物质基础及正常活动为正气。一切致病基因皆为邪气。邪气所凑，正气必虚，正气存内，邪不可干。

读医书读到入理入迷时，来辉武便大声朗读孙思邈的话：“凡大医治病，必当安神安志，无欲无求，先发大慈恻隐之心，誓愿并救众灵之苦。”

又高声念着：“不得问其贫贱富贵，长幼妍丑，怨亲善友，华夷愚智，普通一等，皆如至亲之想。亦不得瞻前顾后，自虑吉凶，护惜身命，见彼苦恼，若已有之，身心凄怆，勿避险要，昼夜寒暑，饥渴疲劳，一心赴救，无作功夫形迹之心，如此可谓苍生大医。”

……

来辉武从医书中悟到了自己下一步该做些什么了。他要如孙思邈说的那样：要做个大医治病者。而做这样的人，就必须先做到“无欲无求，先发大慈恻隐之心，誓愿并救众生之苦”。

于是，1989年初，来辉武郑重地写下了弃政从医的辞职报告。

一个青年共产党员提出要辞职，不坐铁交椅，不端铁饭碗，不愿吃“皇粮”，这虽算不上叛逆不道，却也叫很多人不能理解。

这消息一传出，就像他那四层楼的小房子起了火，液化气罐爆炸了似的，一传十，十传百。现代化的传播媒介也比不上人际之间信息传递的神速。商业局大院从干部到工人，从领导到群众，从职工到家属，到处议论纷纷。在善意的不解，有同情的担心，有友好的惋惜，也有无知的嘲弄，恶意的诽谤。凡此种种，唾沫星子也淹死人呢。

1986年，他在户县被排挤，受到了种种议论的压力，旧观念的冲击，流言蜚语的暗伤……他从痛苦与孤独中挣脱出来，从中华民族的文化精粹中汲取了营养，精神深处得到了升华和净化。对小官大官升官降官，他一笑了之。当干部、拿工资，天经地义。干部终身制，这是传统制度，多年规矩，在人的头脑中根深蒂固。谁敢动，谁敢碰？他却一脚把金筷子银碗踢掉了。咋能叫人不纳闷？叫人不疑惑？

来辉武是冷静的，泰然的。他觉得自己的精神境界又爬上了一个高坡。辞了职是精神真正的解脱，有利于实现自己的追求。一切劝说、议论的责难，他都置之高阁。他没有心思和精力“打内战”。人们精力内耗了，还能干啥事？多少年多少事的教训哪！他会用事业成功回报的。

只是当把自己的抉择告诉妻子时，她哭了，哭得伤情，哭得伤心。谁叫她是来辉武的妻子

呵！对他最了解的莫过于她。一切困难、艰辛，她默默地承受着，只有见了爸爸、妈妈和姐姐，才能倾诉她内心深处的苦衷。

6. 体味“内病外治”

昼复昼，夜复夜，来辉武仍然在感觉与理智、清晰与迷惑、有序与混沌的交织中摸索着、搜求着，他坚信不移，坚定不移。他与中草药相依，与药碾相伴，与医书同眠。身居斗室，思想却在高天阔地间飞翔。

来辉武在县委时，有次熬着中药，又一头钻进工作中，不知过了多久，火炉上的中药熬焦了，砂锅里冒出的黑烟，弥漫了斗室，才把他从书桌文件堆中唤醒。从那时起，他就多次琢磨，是否有不用熬药、不用打针的治病方法？

清代唐容川说：“设人体之气偏盛偏衰，则生疾病，又借药物一气之偏，以调吾身之盛衰而使归于和平，则无病矣。”

人生百病，分为内病外病。人体五脏六腑之病称内病；体表、外伤、经络之疾，称外病。内病与外病，亦可内治，亦可外治。我国医药学理论把药物的四气五味归结为“气为阳，味为阴”。薄气者入阳走表，味厚者入阴走里。内治者，服药须先入胃，经消化道分别清浊再输送到全身，药物之糟粕不能入于经脉，能入者乃是药物的气味。

来辉武的思维在祖国医学的病因病理中游转，对“内病外治、外病外治”的认识清晰了，明朗了。

他在先人遗留的《山海经》、《楚辞》及著名医学专著《中藏经》、《肘后备急方》、《本草纲目》、《外科大成》中，看到了“药衣疗法”、“药被疗法”、“药榻疗法”、“香佩疗法”及“药枕疗法”等的文献资料后，就更加坚定了他的信念。

“内病外治”是祖国医学传统疗法中重要之一种。《黄帝内经》载有“用桂心渍酒以烫寒痹”、“白酒和桂涂风中血脉”等。张仲景《伤寒杂病论》和《金匾要略》中内病外治的论述更多，火熏令其汗、猪胆汁蜜导法、小儿疳积点药烙之、雄黄熏法等。

晋、唐、宋、元的医学著作中对内病外治论述亦多。把内病外治概括、总结、升华成理论体系，应是清代内病外治大师吴师机。

20年前他去省城，在旧书堆上看到一本1955年出版的吴师机的《理瀹骈文》，翻看了内容，爱不释手，如获至宝。他摸了摸口袋，犯了愁肠。口袋里的钱所剩无几，买了书，就没回家路费。不买，怕失之交臂再难找到。他在书摊前几度忧郁，徘徊。最后铁了心，买下了。奔波了一天，才搭便车回家中。

《理瀹骈文》是吴师机集我国内病外治大成，融多年治病经验撰著而成。吴师机其人，中过举人、进士，视功名如粪土，弃官不作，重返故里，自制膏药治病救人。每天求医之人“地去一二百里，人来五六十船”，多则月内有两万余人登门求治。他用自己研制的膏药治病简便，收费低廉，有时竟一帖而愈，他被赞誉为“吴一贴”。

医者，理也。药者，沦也。吴师机说：“凡病多外入，故医有外治法，经文内取外并列，未尝教人专用内治也”。外治之药切近皮肤，能彻到肉理之中，亦能将药之气味透过皮肤直达经脉，摄于体内，融于津液之中，与之合而为一，具有内外一贯之妙。正如吴师机所说“切于皮肤，彻于肉理，摄于吸气，融于渗液”。

吴师机的“内病外治”分三焦分治法和膏药法。上焦之病、中焦之病和三焦之病，病在外者贴敷局部，病在内者贴敷要穴，病之局部者贴敷局部，病之广泛者贴敷要穴。中焦之病“以药切粗末炒香，布包敷脐上为第一捷法”。

药物不经脾胃，故不伤害人体而影响水谷精微的输布。药物有攻伐，但绝不会损五脏、阻气血、安五脏、通营卫、培元气。这“调节经脉”、“平衡阴阳”的道理真是百试不爽。

人体是由内、外、上、下、里、表和四肢百骸、皮毛组成一个整体。医家辩证施诊所用外治法，

使药物经皮肤透入，粘膜吸收，经络传导。“药切粗末妙香敷脐上”之法，无针刺之痛，无服药之苦，又无手术的煎熬和对身体的损伤。是“简、便、廉、验”的治病之术。华佗一把刀子，扁鹊一根银针，李时珍一付草药，吴师机一贴膏药都能救命于人！

来辉武深刻认识到博大精深的祖国医学蕴藏着深刻、朴素而丰富的辩证思想，综合治本、整体疗法和阴阳对立统一的辩证观。他体会到，局部治病，为下医；整体治病，为中医；综合治本，调动体内气能治病为上医之理。

中医药学方法论的理论体系是有异于西方现代医学的奇特之花。来辉武决定采用“内病外治”的手段，进一步解决治病的机理与配方。

7.“红袄袄，红兜肚”

来辉武无数次长途跋涉，翻山越岭，寻访长寿老人，用他们的养生之道验证补元气，扶正驱邪的道理，他一次次高价买下一张张古旧陈老的药方、秘方、验方，从中寻求培补元气的良药。

他一次次地钻进秦岭，在深山老林中，悬崖陡壁上寻找、辨识，采回一味味中草药。斗室里堆满小火炉、小铁锅、药碾、药罐。他捏把盐、洒点醋、喷点酒。他看一看，摸一摸，闻一闻，尝一尝，明知凡药三分毒，却一次一次地亲口尝药。药备虽然简陋，但选理、选法却一丝不苟，十分严格。

来辉武研究中草药寒、热、温、凉的药性。《黄帝内经》称，“寒者热之”“热者寒之”。热能退寒，温次于热，都能助阳强身、寒能去热，凉次于寒，都能清热泻火。

他摄五味，研究中草药辛、酸、甘、苦、咸不同药味。《黄帝内经》称，“辛散、酸收、甘缓、苦坚、咸软”。后人进一步发展，辛能散能行，酸能收能涩，甘能补能和，苦能燥能泻，咸能软能下。《黄帝内经》以五味归五脏，称“酸入肝、辛入肺、甘入脾，苦人心，咸入肾”。阐明了五味与人体的关系。

来辉武陶醉在氤氲弥漫的药香里，深信研制的多种药物混配成药粉粉的芳香气味，定会成为阳气，养阴精，理气活血的辟秽之品。敷之体外可舒经活络，内医五脏六腑之病，达到强身健身，防病治病的目的。

吴师机说：“病在内者敷要穴，病之广泛者敷要穴。”来辉武还在苦思冥想：要穴是何处？万事俱备，只欠东风了。要解开疑窦，还得向先贤们请教。

斗室里桌子上立个赤条条的泥巴人，它是仿造北宋王维一那个青铜人制做的。十二经脉，奇经八脉，十五络脉，内联五脏六腑，外络皮肉筋骨，上下贯通，遍布全身，把人体组成一个完整的统一体。

他专注地望着，着了魔似的忘掉一切，还在泥娃娃身上戳眼眼、刻道道，还傻笑，嘴里念念叨叨像虔诚的教徒念圣经那样。不知过了多久，熬过了多少个日日夜夜，在泥娃娃身上戳了多少个眼眼、道道？

他寻找着人体的全息穴位，探求着生命之门。

他说，夜深人静时可以看到经络亮起幽幽的冷光，而那些穴点则闪出七彩的光芒。有一次，他飘驰的思维凝结了，游移的目光聚中了，他死死地盯注神阙穴。那穴七彩的光芒慢慢地扩大了，发亮了，比所有的穴点都亮、都大，那就是人体的黄金穴。

神阙俗称肚脐眼。上有天突、膻中、上、中、下院，下有气海、石门、关元，同通任脉，称阴脉之海。《甲乙》称脐中，禁不可刺，刺之死不治。《太素》称环谷。《外台》称气舍。《循经考穴》称维会。而《医经理解》称无神居之阙诞。《金元针灸》称神之所舍。

神阙是生命之门。父精母血，珠胚暗结。胎儿靠脐带系之母体。经神阙得营养、得精气、得血、得骨，从微小的受精卵开始发育、成长。《经穴名考》说神阙是心灵，是生命力，阙是君主居城之门。是生命力居住的地方。胎儿坠地，脐带脱落，关闭了这个生命之门。

古人认为，神阙列所不至，通达气机，补虚泻实，可升可降，能培补人之正气，调节脏腑阴

阳。现代解剖学可见,肚脐周围皮下脂肪少,角质稀薄,脐下两侧有腹壁下动脉、下腔动脉,腹网膜布有丰富的毛细胞间隙或表到角质细胞、细胞间质等多种途径被吸收并输布全身。神阙穴,生命之门可重新开启。

来辉武把散发着芳香气味的药粉倒进锅里,熬成粘稠的黑膏药。晾凉,摊在布上,贴在自己的肚脐上。暖烘烘的,一股热流从丹田升起,慢慢向全身扩散着。可揭膏药时,疼痛难耐。他说真如活拔毛。他看着那黑糊糊的膏药,望着漆黑的窗外,皱起了眉头。

沉寂的夜,窗外是咸阳古道。渭水河畔,头道塬,三道塬,望去愈显苍茫,一首孩提时听过的民歌在耳边响起:

哎个姑娘来俏生生,

红袄袄,红兜肚,

毛茸茸的黑眼睛,

……

那悠扬的曲调在夜空中盘旋飘荡,渐渐淡去了,而“红兜肚”三个字却落在来辉武的心上。几乎是一种灵机所致,他想起孩童时兜肚上还绣着蜈蚣、蛇蝎,捂住肚脐上,能遮风防寒。如果用了真正的药末……

他急急地从药碾中倒出碾好的清香药粉粉,小心翼翼地装进白布中,缝成一个兜肚。这兜肚长不过一尺,宽不过半尺,厚不过三分,重不过三两。他撩开自己的衣襟,把兜肚捂在肚脐上。热乎乎的感觉和贴膏药一样,戴取方便多了。

后来,当记者采访时,他只轻描淡写地说,抓住元气,抓住内病外治,抓住四气五味和神厥穴。这都是从祖宗遗产里挑拣出来的。他不过把那些东西揉了揉,搅了搅,变了变花样。

他说得太轻松了,发明、发现是创造,综合是更高层次的创造。关键是药物的配伍是十分严谨,不能有丝毫的马虎,否则不但不能治病,还有危险。

8. 百折不挠的艰难历程

内病外治的红兜肚诞生了。它记录着来辉武百折不挠的艰难历程。

谁都不会相信,在辞职后的那段岁月,他付出的代价有多大。他住在咸阳试验,每周回户县一趟,临走时妻子给他烙 6 个大饼,一天一个。严冬寒天,馍还可放的时间长些。天热了,不几天,馍就长毛了,发霉了。妻子爱他、疼他,把馍馍换成了大饼,变了花样,叫丈夫少吃些发霉的东西。

近两年了,8 个春夏秋冬,每天都是开水泡馍,外加一点盐,多简单的饭餐啊!有时发霉的大饼上,长出了绿毛毛,在灯光下泛起幽幽绿光。这绿光和黄色的电灯光遥相辉映,陪着他,从黄昏到三更,从三更到清晨。黄光、绿光照映着他那逐渐消瘦的脸膛、深陷的眼窝和眼里红红的血丝。

因为操心劳累,不到 40 岁的来辉武,正当英年的三秦汉子,眼角过早地留下了鱼尾纹。

左邻右舍,要好的朋友,看到他日益垮下来的身体,半是耽心半开玩笑地说:“你操劳研究别人长寿,这样下去自己的身体会拖垮的。”

他听了,憨厚地笑笑。富兰克林为研究雷电,被雷电击死了,给人类带来了科技进步;诺贝尔研究炸药,被炸药炸伤了一条胳膊,成为一代伟人。为发扬他的科学精神,设立了诺贝尔奖。他虽不能与这些科学、大发明家相比,但这种伟大的精神是相通的。他来辉武的发现、发明、创造如能让整个人类都能长寿,即使累病了,累死了,也是心甘情愿的!

他,相信自我,在 20 多年的生活实践中,他想干的事,他要干的事,还没有哪桩是失败的记录。他信心满怀。

每逢春暖花开的日子,是采草药最好的季节,有一年 3 月,他带着小铁镢,背上竹筐,布袋里装着贤妻亲手蒸的白馍馍,上了秦岭山。

进了峪口，山沟里比渭河平原上冷多了，阵阵谷风，刺入肌骨。阴坡上，山凹里的皑皑积雪，在太阳光下，刺得他眼睛阵阵发酸。而清新的空气使他精神振奋，心旷神怡。

他感觉到自己又投入到大自然的怀抱之中了。阳坡、路边的小草泛青了；小小的嫩芽芽，从雪地里，柘草中露出微笑的脸；山坡上的桃花，梨花与小草的脸，白白的雪，争奇斗艳。山雀在枯枝头、悬崖上欢悦啼叫。花儿、草儿、鸟儿、白雪，自然美丽如画！虫声、鸟语、潺潺流水声伴随着他轻快的脚步声，一曲和谐悦耳的交响乐！

这画、这曲，他在楼观台、在新疆天山、在秦岭、在巴山、在渭水河畔，不止一次观赏过。多少往事涌上心头。

在那天南地北寻访、求购药方的日子里，有年秋天，天高云淡，金风飒飒。他肩挂背包从早上路，跑了一整天，还毫无收获。他已精疲力尽，又累又饿又困了。临近傍晚，饥渴难耐，想讨碗水喝。

他来到渭河岸边一家农舍门前，敲敲门，一忽儿，一位老妈妈开了门。他言明来意，老人回屋端了一碗水，还搬了一条凳子来。来辉武坐在凳子上，香甜地喝着水，问道："老妈妈，附近方圆有医官吗？"

他每到一地，逢人都是这样打探情况，询问信息。

"家中有病人？"老大妈关心地问。

"嗯，"来辉武点头应承着。

"啥病？"

"杂病……还拉肚子……"

"噢，闹肚子好办。"老人慢慢地跟他说："先前我孙子拉得可凶啦，连裤子都提不起。后来路过一个道人，给开了个药方，抓来药，裹在肚子上，过一夜全好了，嘿，真神呢！"

来辉武听着，喜出望外，然后憨厚地笑笑。"老妈妈，那方子还在吗？"

"在，在。我拿给你瞧瞧。"老人进了屋子，拿出一张陈旧发黄的纸，他接过来，仔细地看了看，如获至宝，原来是个珍奇的药方。

他是个得到信息打破砂锅问到底的人，又问道"不知那道人住在哪？"

老人摇了摇头："说不上来，人都说秦岭高山深林里有仙道哩！"

他有点失望，思索了片刻说："大妈，这方子能叫我用用吗？给你留个底底。"

老人沉吟半响，点点头。

他重新抄了药方，临走时给老妈妈留下了些钱……

来辉武就是这样四处跋涉，翻山越岭，到处探询，从无数的老人、郎中、土大夫、贤医高士的多少个埋名隐姓的人那里搜集，购买了几百个秘方、验方、医案和偏方……

他继续走着、爬着，轻快的步子放慢了，肩上的背筐沉重了，两腿发软无力。到后来，他感觉自己气喘吁吁的，呼吸都有些困难了，不知不觉中，就上了很高很高的山上了。这里大约海拔在好几千米以上，山上的空气稀薄、氧气不足了。

但他仍旧咬着牙爬着。一步一身汗，一步一气喘。到末了。他几乎是趴在地上，右手换左手，左手换右手，抓着枯草、枯藤，一步半步地挪动着。他，在艰难中挣扎，在枯草中滚动。他看见山顶了，一箭之地，仅仅一箭之遥了。

猛然间，他头晕目眩起来，眼前一黑，两手一松、辘哩当啷，从山坡上滚了下去。当他苏醒过来，已疲惫不堪地躺在河谷里。浑身发疼，四肢无力，衬衣早已被汗水湿透了，死死地贴在身上。

此刻，只有此刻，他才第一次感到这两年开水泡馍的清贫生活使强壮的身躯受亏了，日夜的拼搏使他伤了元气。内心一阵惆怅、凄凉。

但这念心一闪即逝。他又使劲爬起来，伸了伸胳膊腿脚，活动活动腰杆，庆幸没跌伤筋骨。他拍了拍浑身沾满的泥土、草叶、雪水，坐在石头上，啃了几口冷馍，从沟边抓了几把残雪，塞进

嘴里。

他渐渐地让自己镇静下来，而后消瘦的脸上露出一丝淡笑，自语一声："在城里开水泡干馍，上山来冷馍就白雪了，换味了。要是八九月来山里，还有野果、酸枣就馍哩。嘿嘿！"他在苦中作乐。一个馍就雪吃完了，身上的热量增加了，鼓了劲，又第二次向山顶爬去。

他穿梭于悬崖陡壁之间，出没于荆棘野草丛中，来往于树林灌木间，寻找他熟悉的药叶叶、嫩芽芽。

学认中草药是从小爸爸指着路边、河畔、池边的小草车前子开始的。慢慢地他熟背了几百种药名了。来到山里他能识辨出上百种中草药的叶叶、根根，秦岭菊、白术、三七、天麻、当归……摸透了它们的特性，熟知它们生长的地方。

他把从南山里采回的中草药，晒干了，分了类，又在小火上烤，用盐，醋或酒炮制过了，或单炒、或混炒、或煎、或煮、或蒸、或薰，摆弄干了，又放在药碾里。他蹬着碾滚子，边碾边想着，该去新疆、四川、内蒙一趟，那里的寿星老人很多。

但是，转念一想又犯愁了，车费呢？

一文钱难倒英雄汉。他向来把钱看成身外之物，生不带来，死不带去。但人没钱不行，钱多，也害死人。

曾经听过当地人念一首打油诗："人为钱东奔西走，人为钱早起迟眠，人为钱廉耻不顾，人为钱血汗劳干；拿钱能运动事情，拿钱能求来官员，用钱能买通神路，用钱能买通机关；有了钱吃穿不愁，没有钱难免饥寒。有了钱说话气粗，没有钱闭口无言。"

这是否是现实生活的写照，未曾深究，来辉武此时想起这首打油诗，只是深深地感到，身上无钱腰杆软啊！

想到钱，他有过多少苦衷啊！他辞职后没有了收入，借的钱全花在事业的追求上，他走南闯北地拜师求教，买火车、汽车票需要钱；购买各种名贵药物需要钱；最原始的研究器具、药碾、工具需用钱买；图书、资料、书刊，没钱买不下来。为了钱，他跑断了腿，磨烂了嘴，不爱看的脸色也看了，不爱说的话都说了，好在亲朋挚友中也有热情支持他的。如今已是借了一河滩，能借的人全都借过了，能凑的也都凑完了。

来辉武已债台高筑，负债已有数十万元，这是一个不小的数目啊！他已临到穷困潦倒无计可施的境地。他这对钱淡泊的人，钱倒成了他事业上的拦路虎。如果继续干，万一不成功，后果不堪设想；不干，半途而废他决不甘心。上山打虎易，开口求人难呵。

但不求人又有别的什么办法吗？

他思来想去，无奈中还是来到曾借过一次钱的朋友家。两人闲谈了一阵，他没好意思开口，便退了出来。

第二天，他又去了一个朋友家。朋友深知他，"无事不来家，来家准借钱"。未等他开口，就好心好意地劝说他，不要再执拗了，"好好的干部不当，弃政从医，瞎折腾啥喱！"

他耐心地听着，没说一句话就告辞了。在回家的路上他脚步沉重，身体沉重，心情沉重，感到异常孤独和痛苦，才想起那首打油诗的现实性了。

车到山前必有路。天无绝人之路，最终还是在一位老中医的资助下，他才如愿以偿，完成了成功之前的最后一次旅行。

9．患者是他的上帝

来辉武是坚韧不拔的一条汉子，为了给他的上帝奉献一片爱心，竭尽一片痴情，就像青藏高原藏民朝拜喇嘛活佛，历尽艰辛，翻山越岭，一步一叩首那样，熬了好几个春秋，度过了很长一段时间的苦行僧般的艰难岁月。

他说这就是爬山，就像脚蹬祖先遗留下来炮制中草药的药碾，那铁铸的药碾如一弯月牙，他两腿使劲地往前一蹬，碾滚上去了。他两腿一松劲，碾滚下来了，上去了，又下来……他爬上

一个陡坎又一个陡坎，爬过一个高坡又一个高坡，多少个陡坎、多少个高坡，就像他当初怎样想起搞505一样的说不清楚。

他爬上去了，又滑下来，爬呀爬，又爬上去了，一步一步地爬，终于爬上了中国医药光彩瑰丽的峰巅，采来一枝五彩的鲜花，向他的上帝奉献出一份厚厚的重礼—505神功系列产品。

来辉武童年的梦实现了，事业红火了。他成了三秦大地少有的新闻人物。应接不暇的客人有患者、读者、同行学者、政府官员，有赞扬他的、吹捧他的、求他办事的、给他办事的。一拨走了，又来一拨，像走马灯似的，他的办公室门庭若市。里里外外、大大小小的事情使他忙得团团转，恨不能把自己分成八瓣。

普普通通的三秦汉子被推向了并不普通的位置，他必须付出超乎普通人的毅力和艰辛。但无论多忙，他总念念不忘患者的信。在万籁俱寂、夜深人静时，他读患者的来信，这是他的上帝的反馈信息啊！他一封封，一页页，一字字，认真地看，细细地读，就像前些年他在钻研我国医学四大经典时那样的虔诚。

那时，他是从先贤圣哲著作里汲取营养，踩着先人的肩膀头，攀登医学高峰。如今，他从千千万万封患者来信的字里行间获得反馈信息，有所发现，不断创新。这时，他抛弃一切琐事，专心致志，心平气和，安祥地与一个个患者交谈，心心相印，默默相通，把患者的热情和期待变为自己的动力。

他说："我最惬意的时刻就是读患者的来信，那么多不相识的人报告自已的感受，喊出终于战胜病魔的喜悦！"他奉献给患者的是一片赤诚和深情，患者的回报却是热烈的渴望与期待。

"厂长阁下我实在无法了，求你救救我吧！跪等赐我元气袋为盼！"

"来叔叔，敬请你拉我这个挣扎在死亡线上的青年一把吧！"

……

他看到这些信时，真正被他的上帝感动了，刚强的汉子，在他攀登祖国医学高峰的险阻中，在他最艰难、最困苦的日子里，他咬着牙，狠着心，硬挺过来了，从未动过情、落过泪。这时，只有这时，他动情了，被他的上帝感动得落泪了。

他抹着泪说："从这样的信中，我才真正体会到生活的价值，人生的意义！"

他立即吩咐秘书，"马上寄505给他们，不要收款。"并说："今后对贫困的人、中小学生、解放军战士、老弱病残者一律免费赠送505。"这就是来辉武捧给上帝的一颗滚烫滚烫的心啊！

他曾讲过这样一个故事。

有天一位患者来找他，见了面就气冲冲地说："我买你的505戴上不管用，是不是假冒产品？"

经过鉴定是他厂的产品，不是别厂的，不是假冒的。他对患者说："505并不包治百病。"

患者听罢，咧嘴笑了："来厂长，我要的就是这话。"高兴地走了。

他实实在在地说："没啥忌讳的，治病救人是最诚实的事业。"

他想患者之所想，急患者之所急，痛患者之所痛，乐患者之所乐。看信时，他像患者一亲戚，沉浸在无限的幸福、满足与享受之中。

他希望所有的患者能减轻痛苦，病情好转，得到痊愈，更期望患者能延年益寿。回信时，他向患者推荐长寿秘诀："积极进取，乐观坦荡；得而不喜，失而不忧；得道多助，失道寡助；一毫之善与人方便，一毫之恶与人不做；仁者寿，智者寿；笑一笑，十年少……"

他对患者的来信，每信必复，实在忙不过来，专设了10余人秘书班子，登记来信，给患者复信。

患者的信，上帝的经，50多万封天南地北、华夏内外的来信，像雪片一样，飞向来辉武，这是上帝带来的福音，千千万患者送来的喜报，他看着，笑着，笑得满足，笑得自得。

来辉武说自从有了505，生活变得神圣了。这种神圣来自他的上帝，来自千千万万患者。人

世上还有比拯救生命，解除生命痛苦和延长生命的事业更神圣的吗？

10. 高尚的价值观

505 神了！奇了！红了。从古城咸阳红到北京、上海，整个神州大地。从国内红到巴黎、纽约、曼谷、雅加达等 50 多个国家和地区。

来辉武成功了，出名了，国内外的 200 多家电台、电视台、报刊宣传报道 505，也报道了他。他和 505 同呼吸、共命运，有他才有 505，两者不可分，不能分。

他现在腰杆硬了，有钱了，1991 年工厂年产值近五千万元，1992 年 5 月底已提前 7 个月进入 1993 年。

20 多年执着追求，潜心研究，三秦汉子攀登上世界发明家的峰巅。老陕的 505 轰动了整个纽约城，他被请到了美国纽约，他在那里向人们讲他的故事，讲他的梦想和 505，让许多人心神难禁，感慨不已。

离开纽约时，有人规劝他，有人挽留他，有人赤裸裸地高价收买他，要他留在美国，搞研究、办工厂。金钱、名誉、社会地位……应有尽有。只要他肯留下来，不用多久，就会成为举世瞩目的亿万富翁！

这些，他全都婉言谢绝了。他对金钱、名誉甚为淡漠，更不羡慕也不习惯国外的现代生活。他是炎黄子孙，三秦大地的儿子，祖国需要他。

不久前，有的外商又聘请他到香港、到台湾办工厂，月薪 5 万美金。他说，中国的事需要我干一辈子呢。中国有我 12 亿同胞，请允许我先把中国的事情办好吧！再说，每月 5 万太少了嘛，我想盖新厂房，想搞药材基地，想建一所最好的抗衰老研究中心，每月 5 万元，啥时候才能办成这些事呢？

他从美国获奖回来时，江淮一带正闹水灾。他从电视屏幕上看到群众的生命财产被洪水吞没的悲惨镜头，仿佛看到了当年爷爷奶奶一副担子，两个箩筐从神农架逃到渭水河畔的情景。

他心里颤抖，坐卧不宁，号召全厂职工为灾区受难同胞奉献一份真诚，他带头捐出 1000 元。半天内，百多人的厂子捐了 18 万元。榜样的力量是无穷的。省、市电台报道后，三秦大地救灾捐献的热潮更高了。

多年前，他做过从医的梦，就像爷爷、爸爸那样，从南山挖药，晾干了掺合起来，给乡亲们治病免灾，普救众生，积德行善，没有想过赚钱。他从祖国医学宝库中挖掘、研究、创造 505 时，更没有想着为自己发财、致富，只要能使患者减轻痛苦，他来辉武足矣。

505 经济效益显著，他有钱了。这钱是他的，也不是他的。取之于民，用之于民。国家物价部门核定 505 售价 82.5 元，他降到 38.5 元。按规定 505 减免税收 3 年，他提前一年半向国家交税 650 万元。

他用国外友人赠送的酬金设立了“505 文学奖”、“西北大学 505 奖励基金”、“北大 505 文学基金”“505 医德奖”、“陕西省 505 教师奖励基金”、“陕西省 505 星火科技奖励基金”等，为黄帝陵扩建以及社会公益事业、医疗卫生事业和教育事业及四川、江淮灾区捐款捐物等，累计近千万元。他向贫困户、中小学生、解放军战士免费赠送 505 数十万个，价值 100 多万元。最近又给了 505 抗癌协会捐赠 50 万元，受到各界人士的高度赞扬。

这却给他惹来了麻烦，他第三次被种种议论包围了。有善意的劝说，叫他急流勇退，有好心人，叫他见好就收，有眼红的打他的主意，也有说他傻瓜的。甚至流言蜚语，冷嘲热讽，说啥的都有。

人言可畏，他偏偏不畏人言。他说，我是属牛的，吃的是草，挤出来的是奶。这就是他的追求，他的生活目标和精神境界。

在人类社会进化中，私有社会曾有过以权力为主导的价值观念，也有以金钱为主导的价值观，有时这两者是掺合一起的，难兄难弟，难解难分。随着社会进化，人们的价值观念将以金钱

和权力为主导，向以知识和智慧的创造与积累为主导转变，更为积极地关心和创造未来。这就是从私有向公有的观念转变。

在东方和世界各民族优秀文化传统中，有多少个先哲贤圣，仁人志士摈弃对权欲和金钱的追求，更注重知识和未来的创造价值。为了这种高尚的追求，有的人奋斗终生，憾然地离开人间，有的人过着贫寒的生活，著书立说，在他去世之后，才名传于天下，有的人为坚持已见，在权势的鞭杖下，被终生监禁，甚至牺牲宝贵的生命。

在来辉武的精神世界里闪烁着中华民族优秀文化传统的光彩。“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，早在中学时就铭刻在心。真诚奉献，奋斗终生是他从小就有的精神和多年的磨炼中得到的。他为了患者和人类长寿而无私地奉献自我，这就是他高尚的价值观。

505 红了，他也忙了，高频率、快节奏。忙得很累、很苦，又很充实。但超负荷的工作使身体难以支撑，他患了咽喉炎，结果病情恶化，嗓子哑了，说话没有声音，连唾沫也咽不下去。医生说马上住院，挂吊针。他笑笑，比比划划地告诉人们，他可以躺在床上，但必须把电话放在床头。

电话铃不停地响着，是从北京、上海、新疆、美国、日本、新加坡等地打来的，内容只有一个，请示合作，想买 505。他用笔在纸上写，叫别人照着念，给用户火速回电……

11．开创一个 505 的新型企业

来辉武发明了获金奖的 505 神功元气袋，他正在开创一个 505 的金奖企业。他担任中国咸阳保健品厂厂长，兼中国老年报社抗衰老研究所及陕西咸阳抗衰老研究所所长，形成了科研、生产、销售三位一体的一条龙机制。

来辉武说，他的产品和企业之所以成功，都是实事求是的结果。在他的企业不允许搞那些虚的、假的、骗人的东西，一切都得说实话，办实事，讲实效。

有的记者在文章里把 505 说得包治百病，神乎其神。他不以为然，说：“世界上根本就没有那东西。我的元气袋只要能为 60％—80％的有关病症患者解除痛苦，就算为人民做了件善事。”

后来，他把这句话发展成为“发扬人道主义，急患者之所急，想患者之所想，艰苦创业，积极进取，为人类康复事业做贡献”的 505 精神，被奉为全厂职工的座右铭，他自己更是身体力行。

来辉武搞科学研究时已是负债累累。建厂初期，又一无资金，二无设备，三无厂房，处境极端困难，但他仍没有向国家伸手要一分钱，真是白手起家，艰苦创业。来辉武历尽了艰辛、吃尽了苦头，受尽了磨难，靠的是超乎常人不屈不挠的精神和坚韧不拔的毅力。他每天工作十七八个小时，就是一年一度合家欢乐的大年三十也守在厂里。

如今 505 红火了，厂房、办公用房一再扩大，由一层楼变为两层楼，由一个地方变为三个地方，他仍住在 12 平方米的办公、卧室兼科研三合一的小房子里。屋里依旧是一张办公桌、一个柜子、一把椅子、一张木板床、一个铺盖卷，床的一半还零售办的医药书刊。吃饭还是那样简单。一个馍，一碗稀饭，一碟辣子，就是一顿饭。

他住在乡下的老妈妈和住在学校公房的妻子跟两个孩子，生活依然如故。这在生活消费日益膨胀，相互攀比之风盛行，比阔气，讲排场的当今，这种廉洁俭朴的精神和作风，难道不令人肃然起敬吗？

一个企业的兴衰和生命，在于消费者对产品的喜爱程度和对产品的信任程度，也就是信誉。信誉与质量，归根结底是质量。来辉武说，对于企业来说，质量就是生命，信誉就是效益，知名度就是高超。在伪劣假冒产品充塞市场，坑蒙拐骗的现象屡见不鲜的情形下，来辉武在自觉而坚定地维护着自己做人的尊严。他是个诚实的发明家，也是个诚实的企业家，他为确保 505 的质量，从药材采集、收购、筛选、炮制到成品出厂，质检人员严格把关，生产厂长逐个检查，总厂定期抽查等，都定有较完整的质检制度。

他自己更是经常以身试药，辨别真伪，把好质量关。有一次，购进了一批何首乌，他看着那

东西色泽不对，就亲自品尝，结果满嘴发青，浑身发冷，头晕目眩。他马上断定是假，立即退回。像这样的药品中毒，他又是习以为常。

有的中药特别昂贵，但缺了它，505 功效就难以保证，他从不马虎、凑合，宁肯重金四处收购。厂里明确规定，确系质量问题的保证退换，确属没有效果的保证退款，因而产品合格率一直稳定在 99.5%以上，受到国内外千千万万个患者的信赖和社会各界的普遍赞誉。

来辉武面对瞬息万变的市场行情，特别是由他带头而兴起的老陕各类保健治病的药袋子日益增多，他始终保持清醒头脑，居安思危。要“生产一批，试制一批，开发一批”，不断开拓奋进，积极进取，才能使 505 事业充满活力，立于不败之地。

他亲自设计并实施的两个宏伟蓝图。一是 90 年代，随着人类对医疗保健事业需求向高层次发展的势态，方兴未艾的 505 在“八・五”期间的奋斗目标是，力争年产值过亿元，年利税达到 2000 万元，给咸阳市建设一所现代化的大学；二是搞药材基地。现在投资 1500 万元，面积 8000 平方米的科技大楼，已经建成了。成立抗衰老研究中心，将聘请世界最有威望的科学家参予研究。

这是何等宽阔的胸怀，又是何等雄伟的抱负！这就是一个企业兴旺发达的根本动力。

来辉武在困境中敢于向干部制度的铁交椅、铁板碗、铁工资提出挑战，这在深化改革的当今，具有深刻意义。他开创的 505 企业，从来没有“三铁”。职工的招聘和考核以才能和品德为准则，不拉圈子，不搞裙带关系，不论资排辈，不任人唯亲，而是任人唯贤，任人唯能。对职工的考查重在业绩，重在贡献，体现了按劳分配。实行了奖优淘劣，奖勤罚懒的工资制度。

他说：“企业的活力在于奖勤罚懒。三勤加一懒，要懒懒不成。三懒加一勤，要勤勤不了。”从而使真正有才能、贡献大的职工拿到高报酬。职工有严重过失，厂长可随时撤免。同时，关心提高职工的素质，为职工排忧解难。因而才使一批大学生和有才干的年轻人应聘而来。

咸阳保健品厂管理干部中 80%是大学生，平均年龄不到 25 岁。他们安心扎根，感到有干头，有奔头，工作中踏实负责，积极进取，生龙活虎，增进了企业内部的竞争力，增强了企业整体的凝聚力和开拓奋进的活力。

505 企业呈现一派千帆竞发、百舸争流的勃勃生机。这些，在开放改革深化的当今，在破“三铁”的实践中，是值得称赞的。

505 事业发展神速，年轻队伍不断壮大。来辉武为了把 505 厂办成具有现代化管理水平的企业，他在 1991 年底，四处奔波，求贤若渴，数次登门求教管理学家丁耀华教授。

丁教授是以标准法制为核心的“管理场”理论的创造者，该理论在企业管理中是行之有效的。丁教授率专家组来到 505 厂，为该厂发展速度之快，效益之高而惊叹。从提高干部素质入手，在厂里举办特训班。

来辉武说，我们要走标准法制管理的道路。增加管理投资，以高起点、高质量、高速度创造管理奇迹。他说一不二，言传身教，上课从不迟到早退，多次从省城赶回听课。半年来，专家与干部合作已完成现代化管理标准 40 多个。

在“答辩会”上，省技术监督局同志说，505 的管理法制体系这一成就使我感到非常惊讶，这是我省企业罕见的奇迹。来辉武将用 505 现代化裹理创出金奖。

来辉武从 505 投产以来，正在开创一个 505 的新型企业，创造出企业可敬可佩的 505 精神。这种精神，根植于中华民族悠久的文化传统，又赋予了 20 世纪 90 年代的时代特征。

12. 做一个给人以喜悦的人

505 的魔力使来辉武几乎成神了，虔诚的患者感激他，敬重他，称他是华佗再现、扁鹊显圣、药王身后又一人……这种近乎神仙般的赞美，常常在来辉武面前说起，让他不得不再三解释，自己不是神灵，也算不上神医。

确实，来辉武只是中学毕业，没有正式读过医科大学，只在工余念完了中医刊大、中药刊

院。可贵的是他奋发图强，持之以恒，付出比常人成倍成倍的时间、精力和代价，以锲而不舍，金石可镂的精神，终于成为自学成才的一代名医，而且是以一种特殊方式替无数不在眼前的病人治病的妙医高手。

随着他发明了505神功元气袋之后，接踵而来的是被戴上了研究员、名誉教授、兼职教授、讲学团教授、编审委员等头衔。这时有人眼红，有人不服气，有人说三道四。在当今传统的观念里，大学教授，必定是中学而大学、硕士生、博士生而后教授。来辉武有啥文凭？各种看法、议论是可以理解的。

像他这样的人，例子也多的是，20世纪30年代初，华罗庚也没有文凭，刻苦钻研，写出了震动整个数学界的学术论文，而后才踏进堂堂高等学府清华大学。华陀、扁鹊、孙思邈、李时珍也没上过啥大学，在治病实践中成为一代医圣。

在东方的国度里，往往是国外点"状元"，国内戴"皇冠"。来辉武是首次获得此类成果世界发明家奖的唯一的中国人，那些多余的议论是否有点对他太不公正、太不公平了。

还是一位有名望的中医老教授说的好："孙思邈称为一代药王，治过多少病人？来辉武拥有数百万个患者，比药王多得多，这在中国医学史上是没有的。505的实用性、普及性是中国医学史上了不起的事情。他的整体疗法、综合治本的思想可能引起医学界方法论的变革。"

来辉武继承祖国中医药传统，挖掘中医药的优秀思想和方法，把内病外治发扬光大，是对人类生命开拓性的延伸。

人类文明史上，自从18世纪60年代始，相继爆发的第一、第二次技术革命，都是以人类创造物质财富的劳动工具手、脚的延伸为特征。20世纪40年代爆发的第三次技术革命，505则是以人类创造精神财富的劳动工具大脑的延伸为特征的。505是减轻病痛、延年益寿的事业，是对人类生命的延伸，比技术革命更具有深远和深刻的意义。

来辉武成名了，但他并未成仙。他是个实实在在的人，身高一米七，敦敦实实的个头，胖乎乎的圆脸盘，憨厚实诚，慈眉善目，笑着活像那尊丰满仁慈的弥勒佛。他是普普通通的三秦汉子，衣着朴素，实在没有格外出众的地方，迎面碰怀，谁也不会置信他就是世界发明家。

几年的磨炼，他应酬、会谈、接待宾客，不卑不亢，因人而宜，合时而来，洒脱自如，谈笑风生，有时也流露出在黄土疙瘩中滚打出来土生土长的本性。

来辉武被神州大地一股505旋风卷了进去。现代化的电子传播媒介、现代化的报纸、期刊为这股旋风推波助澜，一阵比一阵强劲。信件像雪片一般飞进秘书科，来人向潮水一般涌进接待室。

来辉武成了旋风中人。上上下下、方方面面的邀请接二连三，名目繁多的会议频频不断，各种电报、电话、电传叠加而至；要钱、要物、要支持、要赞助的人推拥不动；还有工厂的远景规划、生产计划、大楼基建、药材基地以及科研、生产、销售等等，事无巨细，要安排、处理、过问、检查、决策，都要他一件件一桩桩落实，事必躬亲。

此时的来辉武已身难由己，时而他推着旋风转，指挥若定，得心应手，潇洒自如，他踏实、惬意、满足、欢快，善良憨厚地笑；时而旋风卷着他走，晕头转向，眼花缭乱，有三头六臂也难以招架，于是他沉重、痛苦、无奈、焦虑、发脾气，甚至怒不可遏。

裂变的时代裂变的人，年轻的企业年轻的队伍，新旧观念的撞击和某些人丧尽天良的行径，逼得他扭曲了自我。名人也有他的优长与劣短。他为了千千万万个人，也得罪了少数人。某些人为了达到他们险恶目的而造谣、演绎、添枝加叶，甚至真真假假、真假难辨，令人啼笑皆非。

辉煌的事业，辉煌的生活，仍处于重重的矛盾裂变之中。

来辉武是靠挖掘、研究祖国中医药学起家的，他不满足企业家的生涯，时时刻刻要竭力回归到中医药研究上来，把多年的研究实践总结、概括、提高，升华到理性水平上。

他撰著了《保健必读》一书，由陕西科技出版社出版。陈可冀教授在序中说："本书科学实

用，对于影响人们健康长寿的因素，诸如环境因素、生物因素、饮食营养因素、起居活动因素，乃至心理平衡等重要环节，均做了有中有西、有中国特色的、切合实际的阐述……是一本十分难得的指导保健的书籍。”

他与冯孝义等人主编了《长寿与科学》一书，由陕西人民教育出版社出版。本书第一至二章系统阐述了生物与人类寿命的一般规律，以及伴随老化进程机体各器官、各系统所出现的衰老变化，较全面地介绍了衰老起因的各种学说；第三章较全面地介绍了古今中外各种抗衰老的方法，其中包括 505 神功元气袋的机理和科学依据。他还撰写了“浅淡内病外治”等多篇论文。

来辉武著书立说，推出 505 系列产品，但他并不满意和舒心。科学研究和 505 企业的发展相比，进展太慢了。他千方百计要把被人分割的时空回归于己，然后合理地分配科研与企业的时空比。

眼下他还是无能为力。科学研究是 505 事业的根基和核心，他要发展 505 科学事业，还得学习、提高、深造，完善自我。没有学习和科研，505 事业就要停滞、衰退，失去发展的生命活力。这是来辉武经常告诫自己的。

来辉武成功了。他破除了重重观念的束缚，越过了种种世俗的险阻，跋涉了道道中医药学的崇山峻岭，攀上了精神境界的高山奇峰，闯过了人生路上的风风雨雨、坎坎坷坷，在祖国医学书典、文献的大海里艰难地游着，忽儿沉入浪底，几乎被海浪吞没；忽儿飘上浪尖，向彼岸微笑。他终于绕过暗礁，爬上海滩，捧着五色滨纷的贝壳，灿烂夺目的珍珠，到达成功的彼岸。

时代呼唤英才，抚育人才。英才群出，推动时代，为时代增添奇霞异彩。来辉武和 505 的成功深深地刻印着我们时代进化的足迹。改革开放的宽松环境，为一切有志者提供了按照自我意愿、自我兴趣、自我爱好发挥才干的良好气候。事业成功者必然是那些敢于攀登，不畏艰难险阻，不辞劳苦的人。他自我拼博、自学成才，成为世界名人。

社会的进化，生活的改善，使富裕的人民有了预防疾病、延年益寿的迫切需求，而且这种需求越来越高。505 的走红，有着这种社会需求的深厚土壤。来辉武应时而起，505 应运而生。

来辉武的成功是挖掘我们祖国中医药学和弘扬民族精神的灿烂成果。这两者是中华民族文化宝库的两大国宝。他是千千万万挖掘国宝的佼佼者。他发现经综合创造的 505 使祖国医药学得以发扬光大，赋予了时代的精神和生命力，并发展到了一个新水平。

中华民族的医药国宝必须用中华民族的精神国宝去挖掘，才能有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。成大医者必先有大德，有大德者方能成大医。德医一体，德医合流，两者不可分的关系就象有了来辉武才能有 505 一样。

他说，我已无所求，只求治病救人，有益于人类。因为我知道，我奉献于人类的东西，不是浮浅的、稍纵即逝的，更不是虚假的，而是真正的喜悦，是深刻到生命本身的，只要生命存在它就存在延续的喜悦。做一个给人以喜悦的人，足矣。

他就象一个终生跋涉的朝圣者，为着至高无上的目标宁肯舍弃一切，甚至生命，却不停止追求和创造，因为永远无止境的追求和永不疲倦的创新，才是他真正的生命。

来辉武成功之路是坎坷的，又是幸运的。通往他心中圣地的路途还将会遇到数不清的惊险和风浪。然而，象他这样一个从苦难中脱颖而出而又不忘昔日艰难的人，一个给人类做出很大贡献但仍不失淳朴真实的人，一个在奋斗中功成名就而又充满献身精神的人，一个获得世界性荣誉而又深深扎根于三秦大地黄土之中的人，相信他必将一如既往，在与命运的不屈不挠的拚搏中展现出他生命的辉煌。

【简历】

中国咸阳五〇五集团董事长兼厂长。1948 年生于陕西户县，原籍湖北神农架。自幼酷爱中医中药，喜读医书。曾当教师、县委秘书、副主任等。后决意辞去公职，专攻中药学，自学完中医

刊大、中药刊院科目。潜心研制成的“505 神功元气袋”获得国际国内 36 项大奖，对多种病症有良好药理效用，风靡全国及海外几十个国家。建成中国咸阳保健品总厂，并建起一幢 505 科技大厦，年产值数亿，利润达数千万元，现已拥有资产数亿元。

五十、大亨集团董事长：武振海

他在天津市的改革之年出了名，成了大亨。有人称他为农民企业家，因为他们一家人曾经下放到城郊务农。也因为在一些人的概念中，似乎改革中只有农民才会有勤奋拼搏的这股子闯劲，才会干出一番漂亮的大事业。

这其实是一个误解，武振海虽然去过农村，也干过一阵农活，但他的骨子里还是个城里人，本质上说，还是个知识分子，他是一个儒商。

有一份他个人的简历，那上面写着：1954 年出生，1961 年开始读书，1973 年高中毕业；1978 年考上财经学院学工业会计；1984 年。边经营贸易，边自费上深圳大学公共关系系，1988 年又是边工作，边上电视大学企业管理系……

他说边读书、边干事业是他生命中的最重要内容，是最大的快乐。在过的那些年里，他读马列的书，读文学名著，读人物传记，读经济方面的中外学者的专著，还有种种开阔视野的杂书……

看到了他本人，你就更认识此人的书生相了。在记者的眼里，他根本就不像个拥有亿万资产的大富豪，印象中他是那么地文弱，见到生人如同学生见着老师那样的谦恭，他的笑容里包含着真诚与谦逊，言谈中没有一丝当代“大款”们那种骄横自大、不可一世的俗气。

武振海确实算得上是一个当代社会的儒商，一个有文化有才识，又有愤发图强立志创业精神的新一代民营实业家，一个现代型的大亨！

1. 弄清楚马列主义的根本道理

中国人从来与别的国家的人不一样。这块浸淫着几千年古老传统文化的土地上，有着无数优秀的人才。他们一代一代地在这块总是不平静不安宁的国土上默默生存，奉献出青春与汗水，为这块古老的土地增添一份物质财富或是一份文化财富。

这就是许许多多中国人共有的特性。

武振海出身于天津市的一个民族资产阶级家庭。其父也是一个有志于献身祖国的知识分子，三十年代先后毕业于北京西医专科学校和北京协和医学院。1940 年到天津开诊所，为市民诊病治伤。1948 年开起了一家药厂，一直到解放。

武父是一个爱国的有知识的民族资本家。在解放军开进天津前夕，有的朋友就劝他携带家资逃往海外。但他不愿走，他相信共产党不会不要像他这样的有知识有抱负的知识分子的。他留了下来，被当作进步的民族资本家看待，家产后来公私合营了。

然而到了“文革”时，武父和他们一家受到了冲击。武父受过批斗，挨了打，然后又被逼迫带着全家下放到了郊区农村。武家数口人一下子成了无依无靠的可怜人。好在农村的那些朴实的农民并不把他们看作坏人，对武家还很不错。而武父有医学知识，还会看病，农村里正需要他这样的人才。

这一家人就这样在郊区农村安顿下来了。在农村的那些年，武振海吃过苦，也经受了种种磨炼。他懂得了许多，他在新的生活环境里生存下来，而且懂得了比原先在市区生活更多的东西。

他永远感谢父母对他的教诲。父母在那些年里，精神与肉体上都受到了冲击，但他们一直还是保持着正直与善良的秉性。父亲对自己的命运抉择从来都没有后悔过。他总是教育儿子要做一个正直的人，要靠自己的勤劳智慧生活。他的母亲出身于天津的名门，也是一个读过书

有文化知识的大家闺秀，对儿女的教育很重视，尽力以自己的优良品德影响儿女的成长。

父亲在武振海的记忆中是一个善良与勤奋的忧国忧民的中国那一代知识分子形象。他总是对儿子进行善良与正直的熏陶，使得下一代儿女们能保持对祖国的忠心，对父母的孝敬，对朋友的诚心，对妻子的真心和对儿女的爱心。

武父常对儿子说的一句话是"心心相映，心心相融。"正是有上一代老知识分子像父亲这样的谆谆教诲，武振海自小便培养了一颗爱心，也有了一种勤奋敬业的精神。

有了这种良好的基础，再加上他本人的天赋才能，这才有了后来的事业蒸蒸日上的大好光景。

武振海在农村的那些年里，什么也没耽误。他读中学，读完了中学，就开始在农村干活了。但他这样的农民，全然不同于一般的农家孩子。他除了学着干一些农活外，仍然把心思放在读书与自学上。

尽管那时，就是一向对他读书最支持的父亲也不无失望地告诉他，像他这样的家庭出身，要想得到推荐上大学的机会，几乎等于零，何况武家也没有什么可以托找的关系，就是想送礼也没有门路。

但是武振海自己却一直不自暴自弃。他还是对读书的理想不肯放弃，后来，虽说他对此不抱希望了，但喜欢读书的习惯却怎么也不会改掉了。就是白天干了再苦再累的活，他也不会一头倒在床上睡觉。他会在床上坐下，拿着一本书，静静地看一阵，直到实在困得不行了，才倒下去睡。

那时没什么书可读，他就读马列的一些大部头的译著，《资本论》、《马克思列宁选集》等等。二十岁不到的武振海有一阵很想弄清楚马克思主义的真正内涵是什么？

同时他能读到的书，还有父亲行医的一些医学书。不过他对行医并不很感兴趣，倒是对学医的父亲后来经办过一段的实业很有兴趣。就是在那些年里，他也跃跃欲试地想干一番大事业。但是在那时，这只能是一种美丽而无望的奢想而已。

在农村干了没几年农活，就遇到了大好的时机，中国恢复了高考。武振海看到了自己盼望已久的读书机会终于来到了。

他通过了短暂的复习，就参加了高考，考入了他很喜欢的财经学院读工业会计系。搞实业是他此时最想做的事业。他经过三年的大学生活，懂得了如何开拓自己的事业。

武振海在1981年得到了一份姗姗来迟的知青返城工作的通知。他对它已经不那么在意了。因为此时已经27岁，且已成了家的武振海对过去的那个曾经生活过的小街巷不再怀恋难舍了。

他把机会让给了别人，他自己则坚定地留在他生活的那块土地上。此时的他已经下定决心，要靠自己的手，开创出一份完全属于自己的事业。

艰难与挫折，有时可以摧垮一个人，而更多的时候，它能造就与磨炼一个人的意志与才能。生活在底层，才最懂得什么是最原始的资本积累，什么是真正属于自己的创造成果，什么是唯一属于自己的伟大而又平实的事业。

武振海从27岁时开始了自己的创业之旅。

2. 创业之旅

武振海出身于知识分子家庭，自己也好读书，但他并非是那种拘泥于书本的知识分子。他知道自己的力量有限，也不想靠着什么权力关系与朋友门路去寻找轻松快活的生财之路。

在中国这块土地上，有些所谓的企业家走的路很取巧，有的人会走官路，这种人很清楚也很会利用官员手中的权力，走上投机发财的路。在社会上，把这种生财之道概括为"钱铺路，礼搭桥，对上投其好，要找保护伞；这些谣谚，生动地描画出了这一类人的手段。他们把一些手里握有实权的官员千方百计地笼络住，朝他们要信息，要原料，要资金，要特殊待遇。

社会上还有一些人则更糟，他们走的是一条骗路。这种人在创造发明方面是懒汉与白痴，而在盗窃别人的成果方面却能绞尽脑汁，处心积虑。他们多采用制造冒牌产品，利用名牌效应，用伪劣产品大赚其钱，同时又不惜败坏名牌厂家的良好声誉。他们是企业健康发展的害群之马。

1981年，中国社会才开始有了一些变化，那主要还是在南方的一些沿海城市，而对于北方许多地方的老百姓来说，改革这个词听起还有一些空泛与遥远。然而，对于武振海这个有志气的知识分子来说，这正是自己开创事业的大好时机。

他站在这一个重要的时机转折点，毅然选择了一种艰难困苦的起步方式。

他所在的郊区农村，与津塘公路很近。他就利用这个便利，开始干起了修理农机交通工具的活儿。此时，他家中仅有200元钱。他就用这一笔钱做为最早的资本，购得一些简单的工具和配件，日以继夜地干开了。

与他一起干的还有他的妻子刘玉华。这一对年轻夫妻就在离公路不远的地方起早贪黑地干了两年，终于把身上的那件“穷袍”脱掉，挺直身子可以称得上是一个万元户了。

万元户在那时也算是一种很了不起的人家了。但武振海可不是那么容易就满足于做这样的简单重复生产的守财奴。尽管一些同村的乡邻都羡慕他，以为他就此干下去日子就蛮不错了。他的心思却早就开始想另外的一种创业方式了。

通过两年的尝试，他懂得了一些基本的生产与经营手段，同时也看到了自己的潜在能力。只是简单地做这种农机运输工具的修理业务，他再也不会满足。他要改变自己的工作内容与工作价值。

正在这时候，他看到了改革之初的一些新情况：有的国营企业在改革中陷于困窘之中，不得不关停并转，有的厂家就将自己的一些机器廉价拍卖。看准了这个机会，武振海就把自己干修理工两年来的一万多元积蓄，都拿出来买了机床。

他买下了机床，可一时还没找准生产的项目。武振海开始做起了市场调查。他从一些在公路边行车趴窝的司机嘴里探问到，如今的汽车运输最怕的是半道上出毛病，想要修理时又缺配件。

这让他想到了用机床生产汽车配件的最初想法。但是，他又想，配件也有供应是否紧缺的区别，到底哪里最缺配件呢？

武振海是个善于思考的人。他按着自己的思路想，首先缺配件的一定是汽车运输量大的地区，哪里汽车运输量最大呢？那必然是没有火车轮船等别的运输工具的地方……他拿出了中国地图，摊在桌子上，把视野一下子拓宽了。

最后，他把视线固定在青藏公路上了。

早已上床歇下的妻子看丈夫半夜过了还在桌子边看着一张中国地图，就关切地让他去休息。武振海这时已经想定了要做的事，脸上带着兴奋的神色对妻子说：“玉华，我想到大西北去考察。”

他向妻子细说了自己的全部想法。只有亲自去一趟青藏高原，摸清了市场行情，才有可能打胜这一仗。

妻子懂得武振海做事的慎重与决心。到底是在最困难时候结下的爱果，他们的心是连在一起的。刘玉华对丈夫的决定没有一点保留意见。她这时候比过去过苦日子时更理解武振海与众不同的内心世界。她知道丈夫的远大抱负，也明白这一趟对于他，对于他们这一家来说，都是非同小可的行动。

刘玉华把家里最后剩下的2000元钱也都拿出来，放到丈夫手里，“你去吧。路上要当心一点，那么远的路，那么偏僻的地方，要及时跟家里联系，保重身体，该吃什么就吃什么，不要着凉。”

妻子的话一句句暖在武振海的心里。他鼓足勇气走上了探险之路。

武振海只身一人西行，坐火车，劳顿数日才到达西宁；再换长途汽车上路，颠簸一个星期，才到达青藏高原的小城格尔木。

他这是第一次到西部这片荒凉的高原，站在格尔木河畔极目远眺，皑皑雪山冷峻挺拔，荒原上的残雪衬着缓缓而行的牦牛，给这一带荒凉冷寂的西北之巅增添了一点生机。

武振海就在这样的地方，独自走着常人不敢走的路。他默然沉静地走着，从这里的荒凉中看到了将来的希望之光。

走了几天，才难得地遇上了一个开车的司机。搭车再往西行，两个男人在寂寞中聊起天来。武振海是有意探问，司机正对着了话头，就向他诉说起买不到汽车配件的苦恼来了。

"有时候为了买一个螺丝就得跑几百里路，到格尔木。如果连格尔木也没有，就得跑西宁，再没有又得往内地走，有时候为了买一种型号的螺丝，就得跑上几千里的路。"

武振海便顺着司机的话头往下说："要是我能给你们生产出这样的一些螺丝，你看会不会有销路？"

司机毫不犹豫地说："那就太好了。我保证你把这些螺丝运来后，会销得很好。在这里跑的汽车很多，而且是清一色的解放牌卡车，统一的螺丝型号，你能把螺丝运到这里来，我们就高兴死了！"

武振海历尽千辛万苦，如同一千多年前唐僧取经一般地从西部高原上把最直接最可靠的信息弄到手了。他这一趟虽然吃了一些苦，也付出了相当的经济代价，但他觉得很合算。他就愿意这样踏踏实实地干，一步一个脚印地走下去。

回到家，他就马不停蹄地开始筹建异型螺丝厂。办厂多难多苦，只要创办过厂子的人都知道其中的甘苦。但是，对于武振海来说，办起一个厂来，除了办厂时应受的苦，还有来自别的方面压力。

工厂才办起来，客户还没登门，就先有一个调查组上门来责难了。调查组手拿有关文件，那上面明明白白地写着：个体经济请帮工带徒弟总共不得超过七人。这就是说，在七人以内的，就算是社会主义性质，而超过了这个限度，如果有了八个人，那就不再是社会主义，而属于资本主义了。

武振海知道政策上的规定，他就自己跑到工商部门去主动坦白："我办的个体营业执照，眼下已经雇了 20 多人，违反了政策，请问我该怎么办？"

工商局的同志倒也很体谅他的难处，说："你的情况我们都知道，但是事关政策，我们也不能表态。这样吧，你先干着，我们负责向市工商局反映情况。我们会客观反映问题的。"

武振海私人办厂成了天津市改革中出现的一个特殊问题。不久市里就组成了一个联合调查组进驻他的厂里，不带观点地进行调查研究，把他这里当作政策研究实地考察点了。

这个联合调查组的一些人，整天在这个厂里，了解工人的作息时间，也了解老板武振海本人的衣食住行、工作情况。他们把看到和了解到的都一一记下来，也不下结论，也不说什么。这样从武振海把这个厂办起来的那一天起，从这年的四月一直呆到八月。

那时的改革形势一天天在变化，几个月后，形势向更加开放的程度发展了，市里的一位领导终于对武振海办厂一事作了肯定的批示：符合中央领导同志的讲话精神，同意发照。

就这样，武振海取得了工商部门的批准，办成了天津市第一家合作经营企业，拿到了他的这个"头生子"的合法"出生证"。

拿到证的这一天，武振海和工人们一起高兴地会餐一顿，大家痛饮一杯酒，以庆贺这个得来不易的机会，武振海从这件事上看到了他所期望的更加光明的前景。

他办的异型螺丝厂一举获得成功，把螺丝销往中国的西部高原这一举动，使人们看出了武振海的深思远虑和广阔眼界。他的螺丝生意销路打开后，厂子越办越红火，进入了高利润的顺

利发展阶段。

这时候，他就又一次想到了扩大经营的新路。

1985年，国家的政策进一步放宽搞活，鼓励发展第三产业。武振海顺风转舵，用几年来办螺丝厂积累下来的一笔资金，兴办了新华贸易公司，经营汽车配件和电线电缆等业务。

此时武振海的眼光放得更远了。他看到了中国最早开放的南方城市深圳呈现出来的惊人气势，决心把自己的步子迈得更大一些。

此时在天津市，大多数的经商者对于南方热火朝天的改革潮流还处于观望犹豫之中，而武振海却已经下决心大干了。他登上了南去的列车，做了较早去深圳开拓的民办企业商人。

武振海在深圳确确实实地体验到了震惊世界的深圳速度，看到那里日新月异的建设，也感受到了那里顺应世界大潮流的巨大变化，新时代的新观念在深圳这个城市得到了最好的实现。

武振海在深圳扎下了一个坚实的基地。两年间，他在天津与深圳之间来往了不下数十趟。他从深圳那个新兴城市学得了许多最新的商务知识，又自费就学深圳大学公共关系系，成为该专业的第一批学员。同时，他也在深圳谈成了一笔又一笔的生意。

深圳这个城市给了他很多东西，除了生意上的丰厚利润，更多的是观念上的更新与学识的丰富。

但是，就在他打算把经商的根在深圳扎得更深的时候，国家开始整顿公司了。经过工商与税务等部门的详细检查，武振海的公司帐目清楚，没有投机倒把，也没有偷税漏税情况，算是守法户。

但是，此时的整顿政策有规定，不允许私人办贸易公司，武振海不像有的人那样在个体户的头上戴一顶假集体的"红帽子"。他老老实实地做着个体的生意，于是按规定，他的贸易公司被取消了。

机遇与风险同在，发展和打击共存，个人难以逃脱社会的左右，这是中国改革的必经之路。但武振海毕竟是有知识有远见的，他不会因一时的受挫而失去对光明远景的追求。他对于自己的贸易公司被取消，保持着一种冷静的资态。

他让自己静静地准备着，就像一个临近出行的勇士保持着坦然的态度，擦试着自己的武器，整理着衣装。他在等待着时机，并且还利用有限的空闲时间作更多的学识积累。

他有了一点时间就如饥似渴地读书。他读了许多经济方面的著作，其中《西方经济学》，还有李景泰教授编著的《市场学》使他得益非浅。因为武振海觉得它们所论述的经济规律很适合目前中国市场经济活动的需要。

在读书时，武振海也不完全是实用主义的，他也喜欢读一些边缘学科的书，如《孙子兵法与企业管理》就很得他的喜爱，他还读一些看来与他的经商办企业无关的书籍，如《化妆品学》、《建筑学》、《电学》等等，他也读得津津有味。当然还有一类书是他百读不厌的，那就是人物传记。他读得一些名人传记中有《孙中山传》、《毛泽东传》、《周恩来》、《哈默传记》等等。

他在经过了几年的经营企业与从事商务的活动后，感觉到自己还缺乏做一个最好的企业家或经商者所需要的丰富的知识。他需要通过博览群书来丰富自己的头脑，扩大知识面，提高自己的文化层次与应变能力。

正是在广泛的阅读中，他才扩展了知识面，能够在以后的经商与办实业时，从各种社会与经济文化的角度去思考与处理问题。他有了丰富的知识，在对外交往和业务谈判中，往往也能根据不同的对象，选择双方都能谈得来的话题与爱好。武振海可以与他的谈判对手随意地聊起体育信息，也能与对手扯到旅游方面的著名旅游点与旅游新动态，或者可以如数家珍地向对手介绍名胜古迹的种种掌故。就是一些电器、钢材等商品，他也能很轻易地把它们的型号、品种、性能、用途等说出来，像个地道的专家。

这时候的武振海已经把自己炼就成一个具备了做大企业家所应有的一切必备素质的人

了。可以说万事俱备只欠东风。

东风说来,就来了。

有一天晚上。武振海在家坐着看电视。他从电视屏幕上看着那些外国人的果珍、咖啡广告诱人眼目地一遍遍地映过去,就在这一刻,如同有一道闪电似的,使武振海产生了录感。

他想到,中国那么大的一个国家,十二亿人口,生活水平正在日益提高,消费量也在不断增长与提高,对食品工业的需求必定会越来越大,食品市场也必然要越来越繁荣,这是何等迷人的前景呵!我为什么不能从这里寻找最佳的突破点呢?

似乎只是这一瞬间,就确定了他的伟大事业的新起点。

武振海创办起了华特食品有限公司。在此同时,他一刻不停地进行市场调查,以期找到最好的出发点。这是他自始至终干一项新项目的必然程序。

有一天,他得到了一个最新情报:天津微生物研究所研制成功了一项天然食品饮料添加剂,营养丰富而不含任何化学成份。武振海一眼就看准了,这种天然食品饮料添加剂适应八十年代国际市场对天然植物饮料需求的新趋势。

然而,在中国却常有这样的情况,明明是很有效的新技术,却被人忽视,人们宁可延用过去的旧产品旧方式。

武振海得知这一信息后,如获至宝。他火速地去见那个研究所所长,毅然以 5 万元的价钱把这一科研成果买了下来。

事情却并不一帆风顺的。这项新技术因为没作鉴定而不能投入生产。武振海只好跑到沧州,找了一家厂,与他们商谈联营生产。生产出了这种新产品,兴冲冲地找了一些饮料厂家,却被拒绝使用。他们宁肯沿用过去一直使用着的“三精一水”也不愿冒风险使用新型的天然乳化香精。

也就在这时候,这一新型的饮料添加剂在全国的星火计划展览会上获得了银奖,证明它确是很有效的科技成果。但是,事实却让武振海大为伤心,还是没人愿买他们的产品。

这件事让天津市有关领导得知,又下令天津的科研成果一定要在天津市生产。武振海就从沧州撤回了技术人员,但是他已经投入的 10 万元资金却白白扔在那里了。

武振海并没有失去信念。他认定这种新型饮料添加剂可以大有作为。回到天津他也要大干一场。他拿出了自己所有的资金,孤注一掷,在津塘公路旁兴建了 1300 平方米的新厂房。

也就在这时候,又有一个好消息传来。国家颁布了私营企业条例。武振海赶紧跑到工商局去领来了号码为 00001 的营业执照,成为天津市首家公开亮牌的私营企业老板。他看到这是他一个新的起点的开始。

但是,眼下的问题依然是他有好东西,人家不来买!

厂房建起来了,如果还是照老方式生产出饮料添加剂,生产得再多,别人还是老方子一帖,不使用新添加剂,你怎么办?

武振海苦苦思索着对策。他明白接下去的这一步棋十分重要,万一走差了,他过去那些年好不容易才积攒下来的资金就会花费一空,那么他的事业又得从零开始,这样的失败他不能接受。

他经过深思熟虑,终于想通了这个问题的症结:那些保守的饮料厂不用他的产品,那么,干脆就自己来生产饮料!用自己的双手来打开销路,占领市场,显示这种新型饮料添加剂的威力。

这么想定,他兴奋地从自己的办公室里冲出来,正好与送饭来的妻子刘玉华撞地一个满怀,看到妻子,他笑着大声说:“我想通了! 我想通了!”

刘玉华不明其意,“什么想通了? 看你兴奋得像中了状元似的。”

武振海说:“我想好了下一步该怎么干了。这事只要干起来,就一定能成!”说着他伸手从妻子手里拿过两个馒头,赶紧去找总工程师了。

武振海的想法也得到了几位工程师的赞同。但他们也有顾虑。

总工程师说:“你的想法很不错。只是时间太紧了。离一年一度的全国饮料糖酒订货会已不足三个月。可我们现在一无样品,二无设备,三无包装,四无商标,只有一个设想。这是赤手空拳打大仗,太难办了!”

总工程师的话也得到了其他人的赞同,觉得就这么一点时间匆匆赶着办这一桩大事,有些过急,是不是……可是武振海已经把一切都考虑到了。他此时就像个身经百战的将军似的,斩钉截铁地做出了决断:

“各位。我相信自己的眼光,也相信各位的才能。现在公司的前途就在此一举了。希望我们一齐同心协力,把这件事干好,干成功!”

仅仅只过了 67 天,全国规模最大的糖酒食品春季订货会开始了。人们在这次订货会上发觉一种品名为“大亨”牌的高浓缩即冲即饮的天然饮料非常引人注目。各地客户经过仔细品尝与询问,认定这是一种很好的新型饮料,于是纷纷向生产厂家订货,签合同。

这个“大亨”牌天然饮料的生产厂家,就是武振海的华特公司。此时,他正高兴地坐在一个不那么引人注目的角落里,静静地看着手下的工作人员忙忙碌碌地与众多的客户签订合同。

他这一炮终于打响了。“大亨”牌天然饮料成了畅销产品,派往各地促销的业务员三天两头往回打电话,要求扩大生产。各地销路大旺,发生了脱销情况,厂里的生产呈现出一派大忙景象。

时隔两个多月,“大亨”饮料又在“三北”地区同行业评比中代表天津一举夺魁。武振海兴奋地向采访他这个为天津饮料业争得荣誉的私营企业老板的记者说:“我为这种饮料取名为‘大亨’,是要它像个顶天立地的汉子一样雄踞市场。”

这种“大亨”牌饮料投放市场后,连年产值产量大增,1989 年的年产值是 530 万元;1990 年升至 1200 万元;到 1991 年达到了年产值 2400 万元。1993 年就更不得了,半年时间产值就可超过亿元!

武振海当然不会只守着一个聚宝盆过日子。这不是他的一贯思路。在“大亨”饮料获得全胜以后,他就为他的企业加足了马力,向更高处突进了。

在“大亨”饮料生产达到了空前畅销的时候,他决定把他的华特公司再扩建成为集团公司。他要把生产所得的每一分钱利润都投入扩大再生产。他要让已经拥有的几千万元固定资产,运用他与全体职工的聪明才智,再度创造新的产业与更高的经济效益。

1993 年 2 月 18 日,天津市体改委批准武振海成立了天津市第一家私营企业集团公司——大亨集团公司,下属有 6 个专业公司。武振海为集团公司的董事长兼总经理。他的事业又迈上了一个更高的起点。

从 200 元起家,经营修理农具的夫妻店,发展成为一个亿元资产的大富翁,一个在天津可以称得上第一的私营集团公司,武振海走过的是一条充满艰难曲折的路,如果不是他有着广博知识与超常的胆识与智慧,这条路也是不可能走成功的。

3. 严格的任人唯才制度

在当今改革之年,出现了许多企业家,可以说其中也有一些投机钻营的高手行家。曾有一个人背了半口袋山芋气喘吁吁地追问一个记者。他希望记者吃了他的山芋就能让全社会都知道他,能让上级重视他的存在与作用。此人花了十几年功夫研究、探索如何让金钱勾结权力,如何让权力回报他更多的金钱。而后他果然腰缠万贯,气壮如牛了。

诸如此类的所谓企业家的个人奋斗史俯拾皆是。他们这些人很懂得中国的国情,很善于想出办法来,利用官员手里的权力来为他们办事。这些企业家千方百计地拉各级领导来视察、来作客,请领导题词,与领导合影,利用一切手段制造各种各样的新闻效应,以此来提高自己的知名度,拉大旗作虎皮,为自己谋得各种利益。

而武振海非常瞧不起这种人的。武振海读过许多书,就是不去读那些教人如何投机钻营,想歪门邪道,赚得厚利的所谓“赚钱术”的书。

他相貌儒雅、文弱、秀气,但骨子里却有一股不折不挠、坚定不屈的硬汉气质,他对社会上的那种靠歪门邪道获得利益的人物不屑一顾。他对采访他的记者说:“我与那些人的做法完全相背的。我对政府官员从来就不送礼,不请客,倒是有点敬而远之。对一个企业来说,真正使自己立于不败之地,打出知名度,一靠管理,二靠好产品,最后得到好的经济效益。如果靠不正当的手段只能受宠一时,得势一时,不可能会持久永存的。”

在他的事业兴旺发展之际,确实也有不少上级领导到过他的公司。但那都不是他想法子请来的,而是上面把他这里当作了天津企业的一块王牌,当作硬任务派下来的。他不想接受视察,不想让那些领导来也不行。

记者问起有哪些领导来过他的公司,武振海想了一会儿才说,田纪云来视察过他的公司,还有天津市的主要领导聂壁初和张立昌等人。他说,如果不是记者追问,他还不想说。因为他不想让人觉得他是有意把那些领导人抬出来,为自己脸上贴金。

“企业的立身之本就是拿出好产品,让全国的消费者认可,而不是取悦于哪一个领导人。这就是我的一个原则。”

武振海要赚钱,但他想要赚的是诚实的钱。在改革大潮中,他总是跑在前面,一直是社会注视的目标。十多年来,他经历了十一次税务大检查,没有被查出偷漏一分钱的税金;工商局对他进行守法检查,他没有任何违法行为;审计部门对他审计以后,也没有发现他有任何问题。

武振海怎么说,就怎么做。在他身上有一种文人洁身自好的清白之美,有一股传统知识分子的正直之气。在天津的工商业,提到武振海,很少有人不敬服的。当然偶然也会有一些别有用心的人散布一点流言蜚语,但过后也就不攻自破了。

武振海对于公司的管理十分严格。就在他的“大亨”饮料十分畅销的时候,曾发生过一件非常令人震惊的事。

1989 年的夏天,武振海满脸怒火地把全公司的人员都集合在大院里,然后下令把十几吨不合格的大亨饮料全都倒进了水沟!众人眼看着这批价值 20 多万元的饮料流入了污水沟里……

职工们都心痛地低下了头。但他们也知道武振海为什么要这样做。作为这家私营企业的老板,受损失最大的还是他啊!

武振海用沉重的语气对大家说:“就因为交通受阻,进口原料一时没运到,有人就擅自用不合格的国产原料代替,影响了产品口味,这等于砸自己的饭碗啊!为了大亨的未来,我宁肯蒙受巨大损失,也不能让大亨饮料倒牌子!”

这一沉痛的教训就此久久地印在了全体职工的脑子里。他们知道,那时大亨饮料才投入生产不久。20 万元就相当于全部投资的四分之一!这一事件以后,就再也不曾发生这样以次充好倒牌子的事了。

等到华特公司大发展以后,武振海就下决心投资 200 万元建成了化验室、质检站,对厂里的产品进行严格的质量检查,使得大亨饮料经受了一次又一次的考验,赢得了国家有关部门的高度评价。华特公司的大亨饮料还取得了美国医药食品进出口检验局的许可证,打开了大亨饮料走向世界的大门。

有一种事很能让人深思。有时我们可以发觉,在一些国有企业,常会看到这一企业的主要领导人让自己的亲戚在本企业占据重要的位置,使得这个企业看起来就像是他的家族所有。这种情况在那些私营企业或是借着集体名义办起来的私营企业就更是普遍了。

但是在武振海的这家正经八百的私营企业内,你却看不出在整个经营管理体系上有家族世袭裙带关系,也看不到父子兄弟姑婿妻室联合执政的情况。

武振海这个可以称为亿万富翁的私营企业家已拥有那么多的资产，按说这可以看作是他的私产了，他完全可以对企业实行家族式的管理。但他却不这么想，也不这么做。

在华特集团公司内部，除了最初就与他一同创建夫妻店的刘玉华，在他的高级职员中没有一个亲属。刘玉华也因为是具有管理才干而进入高层管理层的，其他亲属，包括他的两个亲哥哥都不参加企业的决策圈。

武振海对自己的企业里的所有干部都通过考核招聘进来，然后经过一定的工作实践后证明是有才能的，才提拔起来。正是因为武振海这个私营企业建立了这种选贤聘能的制度，在社会上得到了广泛的好评和影响，才使得一些有才干的人都想到华特集团公司来工作。

在旧体制下，也确有不少有才之士得不到重用，被种种不良的机关陋习所埋没浪费。他们听说武振海要招收人员的消息后，就纷纷地往他这儿来了，有时候应聘者竟会几十倍上百倍地超过招聘名额。

有一个原在某大局担任过团委书记的小伙子，慕名找到武振海。初次见面，他即对企业管理方面慷慨进言，说得头头是道。武振海就让他三天后来上班，却暂时不安排他做任何工作。

此人在这段时间里，就在车间里东走西看，到各个部门去找那些职员随意聊天，问这问那，了解公司的情况，很快把公司大致情况都了解了。武振海暗中看在眼里，于是把那年轻人找来，对他说，准备安排他当办公室副主任。

那小伙子听了有些意外，“怎么，我才上班，你就让我当官，这样合适吗？”

武振海说：“我看你是个这方面的人才。让你干一段时间，能胜任，就干下去，不能胜利，你就自觉走人。”

这小伙子不敢怠慢，以后兢兢业业地挑起了办公室的担子，把工作做得很有起色。他对人说：“武老板是个帅才，会选人用人。他有本事让你把一身的气力都使出来。”

有一个名叫姜全红的学生，是1990年从天津师大计算机系毕业的姑娘。她身材修长，口齿伶俐，且风度高雅，举止大方，毕业后就一心想在社会上闯荡出一个辉煌人生。

姜全红在人才市场上转悠了半天，最后还是选定了私营企业大亨公司。她原先想一定会派她在基层做一个职员。不想才二十天，老板就把她提升到总经理办公室当秘书了。

姜全红有些不理解，对武振海说：“我是学计算机专业的，把我派作搞公关文秘是不是不合适？”

武振海笑着说：“我这个人看人的才能，并不完全看他学的是什么专业。我要看一个人的可塑性。如果一个人的气质风度、文化修养和思维能力已经具备了条件，再经过实际工作的锻炼，就能成为公司所需的秘书人才。”

武振海看人的眼力果然不错，这位姜小姐自从作为总经理办公室的秘书后，一年多的实践下来，证明她在这方面确是很合适的人才，成了总经理的得力助手，她本人也觉得人尽其才了。

武振海有慧眼识珠的能力，有唯才是举的魄力，吸引了许多有才干有志向的年轻人到他的公司来干事业。在他的大亨公司里集中了一大批精兵强将。目前大亨集团公司职员具有大专以上学历的占90%，具有中级以上职称的占50%以上。

在他的市场部，30多名业务员个个都能独当一面，每人主持一个地区的营销，都各尽其才，干得很出色。

大亨公司从哈尔滨到海口，从上海到乌鲁木齐，在全国各省市区共设立了28个大亨集团公司办事处。这些办事处的职责就是深入工厂商店，接触客户，拜访领导，就当地的气候、地理、消费习惯、生活水平、供应渠道等各种情况，进行广泛的社会调研。一篇篇内容详尽的调查报告、市场预测，作为软件输入公司信息库，为全面指导生产销售提供科学依据。

大亨集团有了这样一支高素质高文化型的队伍，总经理稳坐办公室就可以知晓天下大事，无论风云如何变幻，也能运筹帷幄，稳操胜券。

有一件小事，可以看出武振海内秀的特点。在大亨集团公司的大门前，原先按着职工的意思要写上“忠诚、勤奋、求实、奉献”这八个字。但是武振海想了想，决定把“忠诚”二字改为“真诚”。

他对全体职工这样说：“我总觉得忠诚有封建色彩，不能体现人与人之间的平等关系。一个企业的待遇优厚、奖金刺激并不是企业发展的唯一灵药。人是有感情的，需要平等和民主，需要理解和信任。只有他们把自己当成主人，企业才能兴旺发达。我想要在大亨公司造就一种新的人际关系。要真诚待人，真诚经营，让公司成为兄弟姐妹和睦相处、温馨友爱的大家庭。”

于是，按着武振海的意思，在厂门前矗起了这样八个大字：“真诚、勤奋、求实、奉献。”

武振海这样说过，也是按着自己说的这样去做的。他知道业务员常年在外面跑工作，就让业务员家属有急事或难以解决的事就打电话向公司求助。谁家有了事，公司都会出面尽力相助。

一位职工的父亲病故了，总经理派人帮助料理后事，还送去了 1000 元生活补助费。一个司机大年三十去外地送货，午夜才回来。大门一开，就见到总经理夫妻俩在寒风里亲自迎接，给他端上热腾腾的饺子，嘘寒问暖，就像自己的亲兄嫂一样。

在我们这个急剧变化着的社会，随着经济的发展，有一些原先保存千百年的良好的人际关系的观念习俗慢慢淡薄了。但人们心里仍然怀恋着，需要在这个社会中找到一种生活的真诚与友情，需要一种安全感与归宿感。

一个企业也是这样，当职工确实感到企业是自己生存发展的依靠时，他就会倾尽全力地为企业服务。

在大亨公司有一个名叫马春青的业务员。他出差要路过桂林。武振海特意关照，给他两天假期游一下桂林。但是，马春青却路过桂林没下车，更没休假，办完了事就提前回到天津。

公司在春节期间规定由四名主管值班。但是大年初一这天却有 40 多名职工不约而同来到工厂加班，不要分文报酬……

因而，武振海自信而又感慨地说：“一个日本客户对我说，在日本如果企业与家里同时起火，日本员工会奋不顾身地去救公司的火，因为他们明白只有公司得救才能重建家园。我坚信大亨集团职工也能这样做。”

4. 永远像一个拓荒者

有一个应聘到大亨集团工作的女大学生对她的老板作出了这样的评价：“他的经历已经确定了他是一个企业家，是一个脱离了封闭、狭隘、目光短浅等种种恶习，适合当前经济发展，具有卓识远见和科学头脑的企业家。他是一个站在中国改革大潮峰波浪尖上的超前者。”

真正的现代企业家必须具有的条件，武振海都具备。他吃过苦，受过种种磨难，并且具有相当的文化素质和专业知识，因此他可以从一个小小的 200 元起家的夫妻店，百折不挠地创建起偌大的一份资产；他了解当今世界经济的总趋势，更能把握中国改革的发展脉搏，所以在整个改革过程中，他总是比别人更早迈出一步，总能抢占经济发展的制高点；他的优良文化素养与现代管理知识，又使得他的私营企业能够向当今一些现代企业的管理水平看齐……

这里的一些数据，可以说明武振海的一些特点：1983 年 8 月，他创办了天津市第一家合作经营企业，他的营业执照是 1 号；1988 年 11 月，他创办了天津市第一家私营企业，他的营业执照又是 1 号；1993 年 2 月 18 日，他创办了天津市第一家私营企业集团，他的营业执照还是 1 号！

他总是走在别人的前面，所以他可以得到机遇与胜果。

从大亨集团公司宽畅的大门望进去，可以看到在集团公司办公大楼的前面高高地矗立着三根旗杆，中间的那根旗杆上飘扬着中华人民共和国国旗。武振海有时会静静地站立在办公楼前，凝望着那面国旗，浮想往事。

他记得少小时听到父亲说起，国旗上的四颗小星有一颗代表着民族资产阶级。那时私营实业家是这个阶级最主要的组成部分。他父亲办过药厂，搞过实业，也属于这一颗小星所指代的阶级中的一分子。1956 年私营工商业社会主义改造后，这个阶级不存在了，轰轰烈烈的"文化大革命"又把这个阶级的代理人——资方代理人也全部彻底地横扫了。以致于在人们的观念中，一提起私营企业家就意味着剥削，意味着罪恶。

历史发展到二十世纪九十年代，私营企业又在中国大地上复苏兴起，成为社会主义经济的组成部分。出现了一大批拥有百万元、千万元、上亿元的私营企业家，此时国旗上的那颗早已失去了光彩的星星，如今又开始发光闪亮了。

武振海正是这颗闪着光彩的小星中的一分子，他算得上是当今改革形势下中国新兴的民族资产阶级中的一个优秀代表。

武振海这个亿万富翁不是人们一般概念中的那种挥金如土的阔佬大款。他不像有的人得了钱以后大肆地挥霍，追求各种只要能想得出的物质享受。有这样一些令人瞠目结舌的现象，就发生在那些有了钱的大款们身上。

大款们买一件貂皮大衣花 88000 元，买一只金钢钻白金嵌宝戒花去 100000 元，上一小份潮州鱼翅要 1600 元，住一夜高级宾馆付帐 900 美元，外加 15％的服务费。一个朋友跟着一个大款去开洋荤，从晚上六时玩到深夜两点，八个人吃了两顿饭，就花去了 5000 元，大款还一个劲地埋怨没玩痛快，因为他给了一位陪座小姐 500 元钱，还没让他抱过瘾就走开了……

在上海，共有 395 辆带 Z 字牌照的私家车行驶在各条马路上，其中包括世界上最豪华的劳斯莱斯轿车。私人参加高级的高尔夫球俱乐部，1989 年收费是 20000 美元，到了 1992 年就上涨到 59000 美元。

一位被人称作"蔡百万"的老板，全身上下都是从法国进口的名牌货，一只打火机就值两万元，一条皮带也要几千元。

北京的一个私营企业老板，一身普通装饰走进了昆仑饭店，不动声色地提出要住总统套房。这套总统套房每夜的费用是 1200 美元。老板毫不犹豫地付出了房费。第二天早上，他又从容地点了一份上千元的早餐，结了帐后，扬长而去。

那些喜欢摆阔的大款们最喜欢用名牌把自己包装起来，名牌是用高得令人望而生畏的价钱才能买到手的，因此也只有名牌才能显示出他们腰包里的财富。于是，他们挥金如土，买来价值 1200 元的意大利老头牌皮鞋，买下 6000 元一套的名牌西装，买来价值 12 万元的劳力斯金表，还有上万元的首饰品，衬衣起码得是几百元，从泰国进口的鳄鱼皮制成的皮带也得几百元……

如此种种，不一而足。世道千奇百怪，令人目不暇接，眼花缭乱，而真正有追求有抱负的私营企业家，如武振海这样的，却完全是另一种生活方式。

大亨集团公司的职员评价他们的老板，"吃、喝、嫖、赌、抽，武经理只占了一样：吃。不过他的吃，也只是为了保证人体所需的正常营养而已。他并不要求吃得多好，平时就在职工食堂就餐。他不吸烟，不喝酒，不跳舞，业余爱好也就是静静地呆着看书。"

成了亿万富翁，武振海也还是整天呆在公司里，住也因陋就简地在公司。他的家与企业在一个楼里，只有两间房，一间 16 平米，一间 14 平米。在他与妻子的卧室里，摆着一张普通的双人木床，一张办公桌，一把木椅，一个棕色衣柜，一台彩电，房间里只铺了红色化纤地毯，整个房子没有装修。

另一间是他们一男一女两个孩子的房间，一边一张单人床，没有电视机、录相机和游戏机。男孩上中学，女孩在读小学。两个孩子的功课都很好。

武振海不想把钱花在无谓的摆设与讲排场上。他更讨厌那种有了一些钱，就处处摆阔，与别人较劲的老板。他说："我觉得金钱就像空气一样，人离不开它，但都给了我也没有意义。我

个人的需求是很有限的，但我对事业的追求却是无限的。我每年把获得的高额利润全部投入再生产。人们把我叫作千万富翁，亿万富翁，实际上我的财富都在我的事业之中，我个人的私产，也就是我这一身普通的衣着。”

正因为他对金钱是这样的坦然，所以尽管他拥有那么多的财富，却一向不怕别人会对他怎么样。

有人对他说，现在许多有钱的大款都害怕别人敲诈勒索，甚至怕坏人谋财害命，心里都有一种恐惧感，有的人每天深居简出，不敢独自出门，不敢上街，家居内也设防重重，戒备森严，就是出门也要有保镖护身，武经理你怎么样？

武振海坦然地一笑，说：“我从来没有一点恐惧感。我家门外是花栏式的，谁走进来都可以，也不会养一两条狼狗护院，用不着。因为我家里没有什么钱财，个人至今没有存款。我的钱都在企业里。我相信小偷强盗不会偷我抢我。”

“那么你出外不防备一下吗？”

“是的。我经常自己开车出去办事。有时跑长路我精力不能集中，就让司机开车，往往到达后，司机就在车里，我自己去办事。有时我的车都借出去了，我就骑自行车出去办事，从来都没有感到有什么不安全。”

“为什么你不害怕呢？”

武振海笑着说：“因为这些年我一直是兢兢业业干自己的事，没得罪过谁。这些年在商场上竞争，我都按着正当的经商规则做事，从不伤害哪家企业和个人，我没有仇人。周围乡村的群众对我都很好。我解决了 1400 多人的就业问题，工资收入比一般乡镇企业高出一两倍。他们都很爱这个企业。”

“那么你可以说说那些有恐惧感的人是出于什么原因？”

“我想他们富了，有许多钱放在家里，怕不安全是真实情况。但也有的恐怕只是要显示自己有钱，摆派头，抖威风。这种人归根到底是素质问题。”

武振海对此类问题看得很单纯，谈笑风生，永远如一无所有的人那么轻松自如，潇洒坦然。他踏踏实实地干事业，创建他于国于民有益的实业，所以他没有一丝一毫心虚，用不着像一个心里有鬼的有钱人那样“随是随地都准备进监狱”；他所想的是总有一天要投资把实业办到美国去！

如今，大亨集团公司已经投身于世界饮料业的激烈竞争之中。“大亨”一进入市场，就与那些在世界上都赫赫有名的饮料雪碧、芬达、可口可乐、百事可乐等一些实力雄厚的名牌在中国的北方进行了生死决战。当时有许多国产饮料被美国名牌挤垮了，而“大亨”却傲然挺立，站在了胜者的位置上。

这几年来，“大亨”如异军突起，武振海在沧海横流之中显出了英雄本色。他从一个城市接着另一个城市，开新闻发布会，开顾客恳谈会，搞社会赞助，办免费赠饮，宣传攻势一浪接着一浪。

武振海正在做着开拓者的工作，他虽然已是亿万大亨，但他仍然如一个一无所有的拓荒者那样，身先士卒地在第一线干着。在古城西安，在那条繁华的主要街道上，武振海身披绶带与员工们一起散发宣传品。前有摩托车开道，后有鼓乐伴行，大亨集团公司老板与他的“大亨”饮料一起在街上慢行，他和员工们笑容满面地向行人们赠送饮料……

而后，这位大亨集团公司的总经理又把目光瞄准了南方那块巨大的市场。他在制订周密的促销计划，要把“大亨”饮料顺利地打过长江去……

武振海，这个胸怀大志的知识分子，这个不知劳累与疲倦的创业者，这个视金钱如身外之物的亿万大亨，还在继续做着他为之乐而不疲的大事，他面前的路还很长，很长，他有信心一直走下去，一直到理想的彼岸。

【简历】

1954 年出生于天津市。其父为民族资本家。“文革”期间全家被迫下放到市郊。1974 年高中毕业，1978 年考取财经学院。1981 年以 200 元做资本，在公路边办起修理农机具的“夫妻店”。后亲赴青藏高原了解市场行情，1983 年办起天津市第一家合作经营企业——异型螺丝厂。1988 年又创办天津第一家私营企业——华特食品有限公司，以“大亨”饮料一举在全国打响，三年内产值超过亿元！1993 年又建起天津第一家私营集团公司，个人资产已达亿元以上。现为大亨集团公司董事长兼总经理。

第二章　知识型企业经典案例

一、康柏、微软和英特尔

1997 年 12 月，全球最大个人电脑制造商康柏（Compaq）、最大微处理器制造商英特尔（Intel）及最大个人电脑软件厂商微软（Microsoft），召集美国各大国内电话公司主管，就研究制订电话线提供快速上网服务技术标准等问题进行商讨。电脑界三大巨头推动的这项联盟，计划将充分与电话公司合作，研究制定技术标准，并由电脑厂商负责行销推广及零售配销的工作，不仅可解决各地区电话公司发展数字订阅线路的障碍，也可为其减少有线电视公司加入信息高速公路架设所带来的竞争威胁。此举表明了康柏、英特尔和微软三巨头力图控制上网市场的意图，也充分显示了他们在占领个人电脑市场、发展全球信息与计算机通讯产业、促进知识经济发展方面的雄厚实力。

康柏公司成立于 1982 年，三位创始人分别是美国得克萨斯仪器公司的高级管理人卡尼翁、哈里斯和毛托，康柏计算机公司在美国休斯敦宣告成立时，他们几乎是白手起家的，公司创业资本来自三位创始人各出资 1000 美元。创业之初，公司以生产高质廉价 IBM 兼容式个人计算机为主，第一年销售额即达到 1.112 亿美元。1983 年，公司推出康柏便携式计算机和康柏增加式（Compaq plus）计算机，并卖出了 53000 台便携式电子计算机。同年，公司雇员从 100 人增加到 600 人，生产规模从 1 月份的 200 台增加到 12 月份的 9000 台。此后数年，康柏迅速成长，在全球计算机工业排名中位次不断上升。从 1990 年开始，康柏进入《幸福》杂志 500 家大型企业。1994 年康柏成为世界上最大的个人计算机（PC）供应商并一直保持领先地位。该年康柏占领了 10％的 PC 机市场，取代 IBM 成为 PC 机市场的新霸主。1997 年，康柏全球营业额达 250 亿美元，其产品销往 100 多个国家。1997 年底，美国康柏电脑公司被美国《福布斯》杂志评选为“1997 年度最佳企业”。

英特尔公司创办于 1968 年，美国仙童半导体公司的创建者之一的罗伯特·诺伊斯和高登·摩尔及另一位 1963 年加入仙童公司的雇员安德鲁·葛洛夫一起创办了 N.M. 电子公司，并从风险资本家阿瑟·罗克那里筹得 300 万美元资本。不久，公司即取集成电子（Integrated Eiectronics）的前五位字母，将公司更名为英特尔公司（INTEL）。英特尔公司是美国最大的半导体制造商，在世界半导体生产企业中，也稳居首位，其业务活动以设计和制造先进的大规模半导体集成电路零部件以及采用这些零部件的计算机系统为主。1997 年美国《财富》杂志评出的全美十大最受推崇的公司中，英特尔公司名列第四；美国《幸福》杂志评选的世界上最享盛誉的电子、电气设备公司中，英特尔公司名列第二；在 Dataquest 公司公布的按营业额统计排列的全球 20 大半导体公司中，1996、1997 年英特尔公司均为榜上第一。

被称为知识经济在信息产业神话的微软，最早创立于 1975 年。两个初出茅庐的大学生

——操作系统的开拓者、世界级的富翁——比尔·盖茨和保罗·艾伦，合作创建了一个小计算机语言开发公司，主要是微型机开发 BASIC 语言。当时共有 3 个人，一种产品，收入只有 1.6 万美元；到 1995 年，微软已经有 200 多种产品，约 17800 万名雇员，收入近 60 亿美元。而微软的创始人比尔·盖茨也从原来的穷学生变成了亿万富翁。知识和智慧结晶的高新技术使微软一举成名。微软开创了一个世界知识经济的新时代。1997 年 12 月 15 日下午 4 点 47 分，从 Internet 上传来消息，按照比尔·盖茨持有的微软股票数量和股票的价值，他的帐上不少于 368.62 亿美元，成为一个利用高新技术创造巨额财富的典范。微软不仅是在计算机领域，而且在整个知识经济的发展中，都已经成为一个成功的神话。

1. 知识创新的结晶

(1)技术创新是康柏发展的动力。康柏计算机公司是一家高度专业化的大型工业企业，其产品主要包括各种型号的台式和便携式个人计算机。其主导产品主要是以 386 和 386S 为基础的各种个人计算机，包括可升级的个人计算机系列、网络用个人计算机系列、便携机、膝式个人计算机系列、小型和超大型计算机系列以及用作服务器的康柏系列计算机系统等。

康柏公司依靠技术创新不断向前发展。1997 年，公司推出了康柏多媒体笔记本电脑。新款笔记本电脑经过精心设计与配置，具有由 AMD 公司提供的最新处理器技术。它配备了 233MhzMMX 增强型处理器，可提供卓越的性能，而且价格更具吸引力。其系统主板内置 32MB 内存，而系统性能优越，内存技术得到了进一步提高。除 2MB 内置显示内存和出色的 12.1 英寸显示屏之外，其图形解决方案也进行了优化。调整 33.6Kbps 调制解调器及符合人体工学设计的键盘让用户使用时更加得心应手。

其中，新型康柏系列笔记本电脑还具有康柏独特的 DisqPlay 特性，使用户不必打开电脑即可享受 CD 音乐。1997 年底康柏公司宣布：康柏 Proliant6000 服务器可支持同时登录到单台服务器的 9000 个用户，从而在工业标准系统的信息传送可伸缩性方面，建立了一个新标准。康柏 Proliant6000 企业服务器提供强大的功能和卓越的可用性，同时具有将关键应用安全移值到工业标准平台的扩展能力。为了确保在关键环境中具有更高的可靠性，Proliant6000 还使用了热插驱动器等新的计算机技术。

1998 年，康柏电脑公司推出企业级千兆位网络产品——Compaq5411 和 5422 企业千兆位以太网交换机，为客户建立千兆位计算解决方案提供基础，以此进入千兆计算市场。由此，客户可以建立一个完整的台式机一服务器计算环境，以解决与高端商业应用有关的问题。这两种型号的机器可满足用户多和网络的需求，并可确保其系统在未来若干年内同样适用。

康柏公司坚持以科技开发为基础，努力在最短时期内研制、生产并推销产品，从而努力在市场竞争方面获得最优价格。在此基础上，他们坚持以科技开发为先导，追求满足顾客当前和未来的需求。康柏的主要产品包括 Internet 和企业计算方案、网络产品、商用个人电脑和家用个人电脑等。作为分布式企业解决方案的主导者，康柏的服务器出货量已逾 100 万台。国际数据公司最新市场数据表明，康柏显示了行业领先的 50%的增长率，这使康柏从全球存储领域第五大供应商跃居为第二位。在中国，康柏产品通过 18 家授权代理商行销，并有 50 家授权维修中心。康柏电脑在华销售额一直名列前茅。1997 年康柏接连推出新产品。最使人注目的或许是康柏的第二代 Presario 4000 系列多媒体个人计算机，这一新款使多媒体计算机再上一个新台阶。其突破性能包括采用英特尔多能奔腾处理器、更强功能的 CDROM 驱动器、可升级的调制解调器、同步 DRAM 系统内存、容量更大的硬盘以及类似家庭影院的多媒体技术和立体声音环绕声音系统等。

(2)不断创新，是英特尔的生命之源。高科技行业的许多企业都有一个普遍的特点，那就是不断的进行产品开发和推陈出新，有些产品的生命周期甚至只有几个月而已。这一方面是由于高科技行业中较容易创出佳绩，另一方面是由于高科技界一般对于产品的研究开发采取主动

的态度,还有一个原因就是要在激烈的竞争中取得胜利,不得不如此。英特尔公司也是如此。1975 年,英特尔公司的创始人之一摩尔提出"计算机的性能每 18 个月翻一番"的惊人定律,这一定律在很大程度上取决于技术水平。依据这一定律,英特尔构筑了其赖以成功的商业模式——不断的改进其芯片的设计,推陈出新,以满足计算机制造商及软硬件公司产品更新换代、提高性能的需求,并将这些新型芯片以高额利润销售出去(毛利 60%),再将获得的资金投入下一轮的技术开发。到如今二十几年过去了,纵观计算机发展的历史,我们看到,"摩尔定律"被一次又一次的证实,英特尔公司也发展成为信息产业界最大的赢家。

在英特尔的创业时期,它设计和开发半导体晶片的能力可以说是一枝独秀,在成立不到十五年的时间里,英特尔的产品一直都遥遥领先于其他同业,使它的销售额从零增长到 10 亿美金以上,即使最激烈的竞争也未曾严重地影响到英特尔在不断追求新产品及销售业绩上的成功。

英特尔公司成立后,第一年的销售额只有 2672 美元,在诺伊斯等人的领导下,很快就推出了一种高速存取存储器(RAM)——3101Schottky 两极存取器,深受用户欢迎,从而使公司渡过了最初的困难时期,也确立了大规模集成的半导体存储产品在公司业务中的核心地位及公司的最初的发展方向。接着公司不断研制新的存储产品,并不断推陈出新。1970 年,公司推出 1103 型存储器,这种新式产品拥有 1K 的 RAM,可以存储大量信息,因而可以替代磁芯记忆存储器。

历史走到了 1971 年,这一年对于英特尔公司,对于个人电脑行业都是个"创世纪"的年份。1971 年公司开始生产允许只读型存储器(ROM)擦除存储内容并可再次使用的 EPR0M 芯片。更是在这一年里,英特尔推出了全球第一枚微处理器——4004。说起这枚微处理器的开发,也是出于一种偶然。1969 年英特尔公司受日本一家名为 Busicom 的公司的委托,设计生产几块特制的计算机芯片。当时负责这个项目的设计工作的是马西里安·霍夫,他当时突发灵感,为什么不把所有的功能集中在一块集成电路上呢?这应该说是一个非常好的设想,可那家日本公司却没有意识到这个设想的伟大意义,也就失去了一次拥有世界先进技术的机会。但在英特尔内部,摩尔却给了霍夫很大的支持和帮助,这样在霍夫及其同事费根的共同努力下,终于在 1971 年开发了 4004 型微处理器,霍夫因此被称为"微处理器之父"。

虽然 4004 还只是一块"中看不中用"的芯片,但正是它开创了个人电脑的时代——它是 80X86、Pentium Pentium Pro 所有这些芯片的开山鼻祖。从此之后,微处理器不断向前发展,1972 年公司推出了升级产品 4008(8 比特)。但这段时间微处理器不是主要被用作 CPU,直到 1974 年,英特尔公司研制出了真正通用型的微处理器 8080,他才开始被人们用作个人电脑的 CPU,有了真正的利用价值。8080 型微处理器当时的售价仅 360 美元,消费者的反应非常热烈,使英特尔公司成为 8 比特芯片市场的领导者,而 8080 型微处理器也成为该工业部门的标准产品。随着微处理器和个人电脑的发展,CPU 在英特尔的业务中的比重越来越大。

由于竞争对手很快也开始生产 8 比特微处理器,英特尔公司随后推出了速度更快、功能更多的 8085 型微处理器,并开始研制更先进的 32 比特 432 型微处理器。1978 年又推出了 16 比特 8086 型微处理器。1980 对于英特尔来说,也是重要的一年。这一年,计算机业的巨人 IBM 选择了英特尔公司的 8 比特 8086 型芯片的改进型 8088 芯片作为他的个人电脑的 CPU 系统,英特尔公司最终确立了他的微型计算机标准件供应商的地位。同年,它还推出了作为 CPU 扩展型的共同处理器芯片。

虽然微处理器的研制和开发已有很大进步,但在实际生产中,这一时期的英特尔公司,主要业务还是 DRAM、RAM、EPROMS 以及计算机外部控制板,靠这些产品占领着市场。

(3)知识和技术创新使微软将神话变为现实。1974 年,MITS(微型仪器遥测系统公司)的创始人埃德·罗伯茨利用 Intel(英特尔公司)刚刚推出的微处理器 8080 制成了第一台个人电

脑，并起名为 ALtair（我们民间传说中的牛郎星）。当时的计算机都是大型机或小型机，售价少则几万美元，多则几十万美元，而 ALtair 售价只有 300 多美元，简直是个奇迹。比尔·盖茨和保罗·艾伦碰巧看到了《大众电子学》封面上 ALtair 的照片，预感到这台个人电脑将改变世界，下决心为它编制一个包含操作系统的 BASIC。

在这两位软件大师编制 BASIC 的过程中，有许多关于大师们如何编制这个软件的传说，主要是他们在 DEC 出品的 PDP－10 上开发了一个 Intel8080 的仿真环境，成功地编制了他们所需要的软件。在给埃德·罗伯茨做演示的时候，这个软件顺利通过。这之后，大师们把自己的公司起名为 Microsoft，并签定了微软 BASIC 与 ALtair 捆绑销售的合同。从此，软件，这个摸不着，看不见的高技术产物，终于在这两位天才手中成为产品。知识第一次直接以商品出现，知识就是财富。而成功的微软 BASIC 语言就成了其他公司开发语言软件的标准，如开发应用软件的标准平台。

微软在以后的日子里，主要生产语言软件，包括 BASIC、FORTRAN、COBO、PASCAL，但微软真正成为软件业的巨头，是从 IBM 推出 IBM/PC 开始的，关于这个事件也有许多传说。从这以后，微软终于可以在世界站稳，就象一个巨人一样开始成长。

IBM/PC 刚刚推出时，没有操作系统，而 IBM 虽然称雄于大型机领域，但对于已经蒸蒸日上的微型机领域还比较陌生，为了在最短的时间内占领市场，必须找到已经在微型机领域有一席之地的公司合作。这时 8 位机操作的统治者 DR 公司（数据研究公司）由基尔道尔教授编写了系统软件 CP/M（Control Program for Micro－computer 微型计算机控制程序）。CP/M 是当时 8 位机操作系统的标准，统治市场长达 8 年之久。本来 IBM 经微软介绍，打算购买 CP/M 的版权，但由于种种原因，合同没有签定，这似乎是上帝有意安排的。

这时候，微软的名字经常出现在微型机上。除了技术上的实力、微软诚恳的态度和旺盛的进取精神都吸引 IBM。比尔·盖茨和他的同仁在 IBM 的会议室里“舌战群儒”，扫除了 IBM 的一切疑虑，终于，比尔·盖茨的报告得到了 IBM 的认可，微软得到了为 IBM/PC 开发操作系统、语言软件的合同，但微软保留了对其他客户销售略作修改的版本的权力。

这一纸合同产生了划时代的产品一 DOS（磁盘操作系统）。IBM/PC 成功了，PC 一 DOS（随 IBM/PC 共同发售的 DOS）和 MS 一 DOS（微软公司单独出售的 DOS）的名字在一夜之间响彻全球。微软以他技术上的实力，比尔·盖茨的敏税和当时计算机业的巨人 IBM 的支持，使 DOS 在一两年时间内击垮其他竞争对手，独霸微型机操作系统市场。而微软公司同时又因出让 DOS 的其他版本而发了一笔横财。DOS 已经成为个人电脑操作系统的唯一标准，直到被一只拖着长尾巴的“老鼠”（Mouse，鼠标）打破。至此，微软公司已经注定要称为计算机软件业的巨头。

早在 70 年代，一种被称作 GUI 的图形用户接口就诞生在硅谷。一个属于施乐公司的研究机构，发明了一种计算机语言，可以把屏幕分割成不同的窗口，并可以利用鼠标进行切换。可惜的是这些研究人员并没有意识到这种方法可以带来微型机的革命，却被另外两位天才发现，一位是苹果公司的总裁史蒂夫·乔布斯，另一位是微软公司的总裁比尔·盖茨。两位一起合作，共同开发出基于苹果机的图形用户界面，这就是以后运行在“苹果”机上的 Windows 前身。但比尔·盖茨也有自己的打算，在与苹果合作的同时，微软也在开发自己的图形用户界面，就是现在在个人计算机上占统治地位的 Windows。

在微软开发 Windows 的过程中，被称为重量级人物的查尔斯·西蒙伊发挥了重要作用，此人可以说是一棵摇钱树，有“微软创收火山”的美名，并发明了 Windows 编程中流行的“匈牙利表示法”。微软承诺在 1984 年可以向公众提供 Windows 1.0，但由于当时的硬件水平不足以充分表现 windows 的特性，直到 1985 年 11 月，微软才正式发布了这一产品。在以后的日子里，微软不断开发新的版本。直到 1990 年 5 月 12 日，微软推出了 Windows3.0 版本，才使

Windows 获得了真正的成功。这个版本在 5 周之内卖出了 40 万套,可想而知它给微软带来了巨额财富。

此后,微软为拉拢用户,又推出了支持网络的 Windows 版本——Windows3.1,分得了一部分网络操作系统市场。同时,提供了一系列大幅度提高 Windows 性能的接口,最主要的有 Win32s 和 WinG。前者使 Windows 从 16 位发展到 32 位,为 Windows 家族的真正统一奠定了基础。后者是一个快速图形接口,使得许多游戏软件和动画软件开始向 Windows 转移,而且,在 Windows 下,利用设备的独立性和高效的内存管理,可以更容易地编制出更好的软件。可以说,Windows3.1 的成功,使个人电脑开始抛弃 DOS,计算机的图形时代开始到来。

在这个时期,微软还同时开发了 Windows 的另一个系列产品——WindowsNT,这是一个完全不同于 DOS 的操作系统。它建立在 32 位的基础上,采用了许多高新技术,提供了 Windows 3X 所望尘莫及的高性能。

WindowsNT 分为 Workstation 和 Server 两个版本,前者是个人电脑操作系统,而后者则是一个地地道道的网络操作系统。在多线程、抢先式、多任务处理和多处理器适应方面,NT 可以说创造了一个不小的奇迹。另外, NT 还以它的健全性和完全性著称。NT 的健全性不光表现在不易受到计算机病毒的感染上,而且不会因为应用程序的错误导致系统崩溃,从而使 NT 成为一个坚不可摧的操作系统,这一点在商业运行中极为重要。NT 符合美国国防部的 C2 级完全标准,被美国五角大楼所选用。1994 年 9 月,微软推出的 Windows NT3.5 由于技术上的成功,和 Office4.0 一起获得当年个人电脑领域的权威杂志《PC 杂志》技术优异奖。并在当年取得了销售 100 万套的成绩。

在 Windows 时代,微软公司的股票大涨长红,造就了三位亿万富翁,并使将近 2000 名雇员成为百万富翁。软件,这种知识的产物成了真正的摇钱树。

2. 知识经济时代的竞争与合作

知识经济时代的主要特征之一就是人类生活在信息社会之中,在知识经济时代,企业必须有全方位的开放意识,开展广泛的竞争与使用,才能不断获取最新的科技信息,并将其应用于本企业的生产过程中。康柏在努力追求产品性能创新的同时,公司也注意同其它公司合作攻关。

自 1985 年起,公司就同英特尔(Intel)公司联合研制以 80386 微处理器为基础的新型计算机。结果,公司于 1987 年推出了较 IBM 个人计算机运行速度快 3 倍的桌式 386 计算机,等到 9 个月后 IBM 产生出类似计算机时,康柏公司又开发了这种新型计算机的便携型,即 Compaq 便携 ii 型—Compaq 便携 386。此外,公司还注重自身的科技力量,研制并生产出了康柏桌式 386S/20、Compaq 桌式 386/33L 和 486/33L 以及为网络使用而专门设计的 Compaq 桌式 386N 和 286N 计算机。

1988 年以后,公司开始生产一系列膝式个人计算机并在笔记本电脑市场上占有支配地位,同时又于 1989 年推出了康柏 SYSTEMPRO 个人计算机、DESKPRO486 桌式个人计算机。产品的不断创新给公司带来了滚滚红利,这一时期康柏公司年销售额增长 50%以上,达到 30 亿美元。

1989 年,康柏的技术使用向更深更广的领域发展,康柏公司成为欧洲商用个人计算机市场的第二大供应商,当年销售额达到 13 亿美元。

1990 年,公司在澳大利亚、芬兰和香港设立了销售分支企业。1991 年,公司在个人计算机中采用新的记忆结构,使其潜力扩大到 20g 信息组。与此同时,公司又引入以电话为基础的、通过授权经销商操作的顾客服务和技术服务线路,并收购工程工作台制造商硅图象计算机公司 13%的股份。使公司的业务经营范围进一步扩展。

历史上很多大企业都是通过兼并而逐步奠定霸业的,如洛克菲勒集团、通用汽车公司等等

都是很好的例子。对此，美国著名经济学家乔治·斯蒂格尔曾说过："没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的。"在竞争与使用的市场经济中，精明的康柏当然选择了"兼并"这一使企业快速腾飞的道路。

康柏公司的历史并不长，不象那些大的计算机厂商那样具有全线的产品系列。信息产业历来是以巨型企业为核心，要想实现康柏占有计算机行业领先地位，必须使康柏成为一个"全能运动员"型的巨型企业。但是与其投入巨额资本去耗时耗力地开发，倒不如迅速买来合算。

1995 年，康柏收购了生产通讯产品的 Thoms 公司，迈出了向巨型企业进军的第一步；同年，康柏收购了生产网络产品的 NetWorthm 公司。1997 年 4 月康柏又以 2.8 千万美元收购了 Microco 公司，使康柏成为第一家能够提供端对端广域网联接的公司，终于在高端产品市场上占有一席之地。

1997 年 6 月，康柏又以 30 亿美元的巨款收购了生产高端容错计算机的 Tandem 公司，这是康柏在向大型系统领域进军的战略性举措，也是康柏向计算机系统领域全面进军的战略性举措。

实践证明，通过上述的一系列收购，康柏由一个仅能制造 PC 机的厂商，变成一个能提供从低档 PC 机到网络硬件产品、到高端容错计算机的全方位产品的制造商。但是成为一个完整的系统供应商，康柏公司仍然缺乏 Unix 产品及相关经验，同时，虽然康柏具有一流的销售系统，但是却缺乏对那些大型跨国企业客户进行服务与支持的专门工程技术人员。

基于上述考虑，康柏又把目光投向了计算机产业界，寻找着恰当的并购对象。在为数不多的几个公司中，康柏选中了 DEC 公司。这是一家具有 40 多年历史的老牌计算机公司，而此时的 DEC 公司由于投资者对公司丧失信心，公司股票一跌再跌。公司虽有先进的技术和为数众多的优秀技术和咨询服务人员，但却始终不能摆脱困境。这一切正好为康柏的收购计划提供了绝好的时机。几经努力，1998 年 1 月 26 日，双方签署合并协议，康柏出资 96 亿美元收购了 DEC。它是计算机产业中的最大的一次收购行动。由此使康柏一跃成为信息产业的巨擘，跃升为仅次于 IBM 公司全球第二大电脑公司。

70 年代末开始，英特尔公司和日本公司之间展开了一场半导体晶片的争霸战。日本企业者由于拥有受保护的国内市场、低利贷款、政府提供或赞助的资金、合作式的研究开发以及业务发展上的支援，这一切构成了对英特尔这样的美国半导体公司的业务和生存的威胁。

在这样的情势下，英特尔公司极力透过尖端科技的发展以求生存。它采取只剽掠最有利的市场的策略来获得主要的利润。也就是说，他们极力从事创新的活动，不断推出新产品及新的制造程序。并且在新产品推出时，总是把价格定得很高。日本人因为短时间内无法模仿到这些技术，暂时就不能生产出新式的半导体，也就造不成竞争。英特尔也就利用这一段时间得到高额的利润。

不久之后，日本的公司利用他们的优势开始以批量生产的方式供应新产品，并且成本极低，价格也大为降低，英特尔公司在这种产品上就变得无利可图，难于竞争。于是他就干脆撤出整个市场，转而去开发一种新的、更为进步的产品，再以相当高的优厚价格上市。

英特尔公司一直在主动与被迫两方实行着这种战略。虽然这种做法简化了许多管理上的问题，也产生了相当高的利润，却仍然越来越行不通了。制造新半导体的领先时间，已很快地缩短，因而，可供剽掠的市场的时间也越来越短了。有些产品只能维持几个月的高价格，并不足以弥补开发产品时所做的大量投资。英特尔陷入了一个困难时期，DRAM 市场告急，业务连年受挫。英特尔公司不得不一方面大量裁员，另一方面果断的决定退出 DRAM 市场，集中力量开发微处理器市场。

1982 年公司推出了 80280 微处理器以和 IBM/286 个人微机相配套，这种产品迅速占领了高档个人微机市场。但是一波刚平，一波又起。由于市场竞争的激烈，CPU 产品第二货源的

强盛,公司的业务再度滑坡,1985 年的年利润仅为 2000 万美元,1986 年更是亏损 1.83 亿美元。1985 年公司推出了 80386 芯片,直到 1987 年康柏公司推出了 386 个人电脑而广受欢迎,公司再次恢复了强劲加速发展的势头,当年的销售额和利润分别达到了 19.70 亿美元和 1.76 亿美元。然而由于公司曾在 1982 年允许其竞争对手 AMD 公司制造 80286 芯片,AMD 公司到 1990 年已经占领了 52%的 286 市场,并在两次司法诉讼中获得了合法生产改造英特尔公司的 386 集成模块的权力,从而使英特尔公司失去了 386 芯片技术的市场垄断地位。在这种情况下,英特尔公司一方面在葛洛夫总裁的领导下,坚决停止了技术许可,另一方面致力于研究更新型快速的 80486 主机芯片,重新确立市场的垄断地位。

1991 年,英特尔公司与 IBM 公司达成了一项为期 10 年的微处理器技术协议,研制能用一块芯片代替许多计算机芯片,并且容量更大、速度更快的微处理器。1992 年,公司又设计出可用于小型个人微机的 20 兆快速存储卡。这些新产品的推出都为英特尔公司占领市场,获得丰厚的利润打下了基础。虽然是竞争激烈,但 90 年代初期,英特尔却一直占有着微处理器市场的绝大部分份额,利润连年增长。1990 年英特尔公司利润为 6.503 亿美元,位居美国《幸福》杂志所列世界最大工业企业 500 家的第 80 位;1991 年,公司盈利增长到 8.19 亿美元;1992 年,盈利突破 10 亿美元大关,达到 10.665 亿美元,居《幸福》500 家第 30 位;1993 年盈利增长 115.2%,达到 22.91 亿美元,位居第 8 位。

3. 加强科研开发,确保技术领先

近年来,随着信息技术的飞速发展,个人电脑市场竞争日趋激烈,康柏在加强科研开发的同时,把吸引人才放在首要位置,以保证自己技术领先的优势。在市场竞争的过程中,康柏一举把 DEC 一流人才占为已有,就是一个例证。从今后的发展前景看,康柏在竞争中积累的丰富的市场经验对 DEC 无疑是非常有价值的,而 DEC 良好的信誉和产品开发方面的专长对康柏也同样重要。二者综合后,康柏不仅具备了强大的规模,更具备了空前的业务竞争力。这一联姻将打破美国电脑生产及其服务市场的现有竞争格局,将对 IBM 形成挑战。康柏的目标是到 2000 年它的销售额达到 500 亿美元,即赶超老大 IBM,看来目标指日可待。

在并购了 DEC 公司之后,康柏公司计划在计算机市场上具有了更大的优势,公司计划将推出一批过去未曾提供过的产品,其中包括:基于光纤通道的存储产品、基于 Web 的管理软件,并可能推出一种 Palm PC(掌上 PC)和一种 2 磅重的计算机。此外,公司还将推出 8 通道服务器、4 通道工作站、重新编排 Compaq Deskpro PC 的机型,并提供一种新型 NetPC 机。这些产品的问世将帮助康柏成为能提供一应俱全产品的计算机供应商。并购 DEC 后,康柏将获得高档服务器、Internet 技术和更广泛的服务能力。1998 年康柏提供的光纤通道存储设备首先将只能工作于康柏的 NT 服务器上,但到年底它们就能够与其它供应商的 NT 服务器进行通信。到 1999 年,康柏的光纤存储设备还将能够支持多种 UNIX 变种。康柏正在考虑提供一种 2 磅重、1 英寸厚的 WindowsCE 笔记本机。如果这种笔记本机能够面市,它将为用户提供 E-mail、Web 浏览以及与台式机个人信息系统进行连接的能力。这种机器售价 1000 美元左右,其电池供电时间将长达一周。

与此同时,随着越来越多的商家意识到 Internet 能够提供巨大的商业机会,预计到 2000 年,电子商务市场贸易额高达 3250 亿美元。康柏以其灵活的标准商务与防火墙服务器,再加上应用软件供应商密切的伙伴关系,将为客户充分地利用商务带来的机会。借助天腾公司在处理大量金融服务和电信交易方面的专业技术,康柏推出了 Intenet 交易处理(ITP)解决方案,使银行和电信公司能够最为安全地处理商业事务。

如今康柏已成为电脑界巨人,今后这位巨人将会给信息产业带来什么,前景无人可以预料。但康柏董事长曾坦言,康柏将不断强化技术优势,紧跟市场发展的步伐,面对未来的挑战,他们满怀信心。

英特尔公司为了不断扩大芯片的销售量，在确保已有阵地的同时，正在努力研究拓展产品的适用范围。为了追求新产品带来的高额利润和抵御其他芯片制造商的竞争，英特尔加强科研开发，不断推出新产品，作好产品的更新换代准备，牢牢把握在技术竞争方面的主动权。

1993 年 3 月，英特尔推出了微处理器的第五代 CPU 产品—Pentium（奔腾），这是到目前为止英特尔发布的工作主频最多的一种处理器系列。从最初的 60MHZ、66MHZ，到后来的 75MHZ、90MHZ、100MHZ、120MHZ、133MHZ、150MHZ、166MHZ、200MHZ 达十种之多。如今，奔腾系统已经成为那些需要廉价系统的人们的最好选择。奔腾处理器为英特尔进一步确立自己在微处理器市场的霸主地位立下了汗马功劳。1995 年英特尔公司的利润为 35.66 亿美元，居 500 强的第 10 位。不仅如此，公司商标在 1994 年还被美国《金融世界》杂志评为世界第 12 位市场价值最高的著名商标，价值 64.8 亿美元，在世界高技术类企业中居第 5 位。但随着 Pentium MMX、PentiumPro 和 Pentium Ⅱ 的地位的日益巩固，pentium 将功成身退，奔腾时代即将过去。

Pentium MMX 的正式名称就是“带有 MMX 技术的 Pentium”，它是 1997 年 1 月英特尔推出的一种增强型的第五代 CPU。它内含英特尔的先进的 MMX 技术，比 Pentium 拥有更大的片内一级高速缓存——从 16KB 增加到 32KB，在内部结构上也作了一些调整。这些改进使 Pentium MMX 在运行一般应用程序时也比 Pentium 要快 10％到 20％，尤其是支持多媒体技术，在采用由 MMX 指令编写的应用程序时速度可以提高到 300％。Pentium MMX 用于台式主机的工作主频有 166MHZ、200 MHZ 和 233MHZ，用于笔记本电脑的还有 266MHZ 主频产品。

现在 X86 微处理器正处于第五代和第六代产品并存的时期，1995 年 11 月，英特尔公司推出了第一个第六代 X86 处理器——PentiumPro，它的集成晶体管数已达到 550 万个。英特尔在其中采用了不少新技术，由于 PentiumPro 系统在 WindowsNT 等 32 位操作系统下运行 32 位应用软件时表现出卓越的性能，PentiumPro 可以很好的用来构成多处理器系统，因此在服务器和工作站上得到广泛的应用。它上市时的单价为 1000 美元，到现在已逐步下降到 200 美元，这使它成为大众市场的热门产品，这样的价格既保证了英特尔公司百万芯片的销售量，又可获得高额利润。

1996 年，英特尔公司的销售额为 208 亿美元，净利润 52 亿。它始终坚持将盈利的一部分投资兴建新型芯片制造厂，以便为下一周期的技术竞争和市场竞争作好准备。1996 年，英特尔在基础建设和研究开发上的投资达到 50 亿美元，也正是这种巨额投资换来了它在 1997 年的辉煌。1997 年一年之内，英特尔引导计算机业从 Pentium 到 MMX 多能 Pentium，再到 Pentium Ⅱ 的两次技术大跃进，将市场推广能力和 PC 技术开发能力推向了令人叹为观止的艺术般的境界。

1997 年 5 月，英特尔推出了第六代处理器的第二个成员 Pentium Ⅱ，这位新成员又代表了微处理器的最新技术，现在已经有了 233MHZ、266MHZ、300MHZ 和 333MHZ 四种主频产品。英特尔将在 Pentium Ⅱ 的基础上派生出多种不同的版本，以求对未来处理器市场的全面出击。1998 年 1 月英特尔发布了 Pentium Ⅱ 更小更快的版本一 Deschutes 处理器，它特别适合笔记本电脑；1998 年的第二季度，英特尔计划推出 Deschutes 的便携机版本；第三季度，将推出主要针对服务器的工作站市场的 400MHZ 的 pentium Ⅱ；第四季度，还将推出 400MHZ 的代号为 Katmai 的处理器，这种处理器包含有英特尔的 MMX2 的技术，增加了处理器在 3D 图形处理方面的性能；1999 年以后，英特尔将采用铜制芯片技术将 Pentium Ⅱ 的工作频率提高到 600MHZ，这种产品的代号为 Willamette。这一系列新产品的出台，相信都将给英特尔带来市场竞争的胜利。而且，英特尔公司已不再满足于担当世界最大电脑芯片供应商的角色，开始挺进网络市场，实施公司经营的全方位发展。

在追踪技术发展、确保技术领先方面，微软实施的“信息高速公路”计划，进一步奠定了他在计算机软件业的霸主地位。

1997 年，Internet 得到了空前的发展，起因于微软推出的“信息高速公路”。这是一个以信息交流为目的的信息网络，将融合现有的计算机服务网络、电话和有线电视等功能，成为广泛的服务载体。在这一信息革命中，最重要的是网络软件支持，给软件业带来无限的机遇。当今软件业的霸主微软，自然不会轻易将这个市场拱手相让，在 Windows 95 和 NT 中，加入了大量新技术，加强了联网功能，力图使 Windows 和 Inter Net 相融合。并且利用他技术领先和软件的绝对优势，大力发展“微软网”(MicroSoft Network)，力争在网络时代一统天下。除了 SUN 公司 Java 语言、NE TS CAPE 公司的浏览器，微软似乎已经找不到真正的对手，我们相信，微软世界的到来指日可待。

比尔·盖茨利用自己深厚的计算机知识，使微软的软件诞生；他敏锐的头脑，使微软抓住每一次机会，得以壮大发展；他高瞻远瞩的目光，使微软一直走在软件标准的前列，统治着个人电脑。微软的成长过程一帆风顺，这在计算机领域中是不多见的。

微软的每一次成功，都是比尔·盖茨精明决策的必然结果。在微软和 IBM 合作开发第一代操作系统时，比尔，盖茨下决心使微软从计算机语言踏入操作系统领域；比尔·盖茨坚持只是向 IBM 转让 DOS 的使用权，没有让 IBM 买断 DOS，在以后，微软利用向其他公司出让不同版本的 DOS 而受益；和苹果合作开发 GUI 时，是比尔·盖茨坚持要有自己独立的 GUI，才使微软在今天拥有了 Windows 的蓝天白云……比尔·盖茨有敏锐的头脑、机警的目光、深厚的计算机知识，还有着丰富的想象和称霸计算机软件市场的雄心，再加上软件的高新技术、雄厚的财力、如日中天的声望以及统治着的软件市场，微软真正统治信息的时代必将到来。

【评析】

在美国微软公司出名之前，已经有了“基于知识的经济”一词的出现，关于什么是知识经济，它对人类社会的经济、科技、教育、文化等会有什么影响等等问题，已经有了各种不同的解释和讨论，但—般认为，微软公司利用计算机软件业创造的成功，是知识经济开始形成的标志。美国微软公司的成功与传统的工业经济时代别人的成功与发家完全不一样。如果说石油大王、钢铁大王的成功靠的是资源和财富的话，盖茨的成功主要是靠软盘及软盘中包含的知识，这些知识的广泛推广打开了计算机应用的大门，使计算机软件业成为一个崭新的产业。

靠知识致富的比尔·盖茨登上了世界首富宝座，对知识经济的形成与发展具有非常重要的意义。他的成功说明，可以把知识作为资本来发展经济，这实际上是知识经济的最重要的一个特征。按照中国按劳方配的原则，也应该把按劳分配和按生产要素分配结合起来，因为生产要素的本身也包含有复杂的劳动，特别是人类智慧的结晶，理所当然应该成为分配的最主要要素之一。以美国微软为代表的计算机软件业的发展、计算机网络的生产及其在生产和生活中的广泛应用，构成了我们这个社会的新特点，这使得知识在经济社会中产生的作用与以前大不一样。知识经济、信息经济、数字化工业、知识社会……各种新名词不断涌现，由此标志着知识经济时代的形成。

康柏成立十几年来，在计算机领域的知名度不断提高，并取得了令人瞩目的经营业绩。对这些成绩的取得，康柏公司的董事长指出，“从成立之日起，康柏便以充满创意的技术、卓越的质量及完善的客户服务著称。这些核心优势，不仅对我们过去取得成就具有至关重要的意义，而且还将在实现我们未来宏伟目标的过程中继续发挥作用”。这位董事长的话可谓一语中的，在知识经济时代，没有创新就没有进步，没有创新就没有发展。不断进行技术创新是康柏进步与发展的灵魂。在康柏公司，一旦一种产品开发计划获得批准，康柏就同时动员所有力量进行开发，建立工厂、制定销售和分配计划，工程师则同时改进设计。在产品创新的道路上，康柏公

司始终走在同行的前列，1984 年，IBM 宣布将生产新型个人计算机，以便远远超出其竞争者，康柏公司遂从各分支公司抽调技术人员进行研究开发，结果，仅仅 6 个月，公司就推出了台式个人电脑系列产品，而 IBM 直到 15 个月以后才推出自己的便携式个人计算机，其重量比康柏便携式个人计算机重两磅，其质量比比不上康柏微机。康柏的成功之路，就是一条技术创新之路。

有人称英特尔为“西方不败”，也有人称它是“孤独求败”，不管是“不败”，还是“求败”，都说明了英特尔无可争议的雄厚实力和垄断地位。从第一枚微处理器在英特尔诞生起，它就一直坐着龙头老大的位子，没有哪一个公司可以与它一较短长。这是因为英特尔始终有着强烈的超前意识，从 8086 到现在的 Pentium Ⅱ，它一直在追求“更高（主频）、更快（速度）、更强（功能）”的目的，始终不断的进行着新产品的开发和研究。顺应适应知识经济发展的潮流，使英特尔的发展如鱼得水。进入 90 年代以来，英特尔公司一直呈现着加速发展的趋势，年销售额、利润额和资产总额全面增长。而且盈利增长快于销售额增长，人们不难想象，随着计算机的普及和信息高速公路的建设，英特尔公司的前景将更加光明。

二、IBM 和惠普

美国的国际商用机器公司（IBM 公司）创建于 1911 年，1924 年更为现名。目前，IBM 是世界上规模最大的电子计算机制造商，其主要业务是在信息产业领域生产数据处理设备和系统，如数据处理机、电讯系统、信息分配系统、办公系统、打字机、复印机及工作站等，因它的实力雄厚而长期垄断着世界计算机市场。

在计算机发展过程中，IBM 从手摇电算机、电子管计算机、晶体管计算机到集成电路计算机，一直领先计算机技术的发展潮流，从未在技术上落后于其他公司。而技术的领先，奠定了 IBM 在世界范围内计算机领域的稳固地位。在《幸福》杂志列出的 1995 年世界 500 家最大的企业中，IBM 排第 18 位。它取得如此大的成就，使其赢得了计算机产业“巨人”的称谓。1996 年 IBM 的销售额高达 759 亿美元，软件销售额高达 130 亿美元，居世界第一位；1997 年在全球销售额达到 785 亿美元，创历史记录，继续雄踞全球信息产业的榜首位置。

惠普公司创建于 1939 年，是世界上主要的计算机设计和制造商，是一家重要的计量和分析用精确电子设备制造商，在激光打印机和喷墨打印机设计生产方面居世界领先地位，居美国最大跨国经营公司第 12 位。根据美国《金融世界》杂志 1994 年的排名，惠普商标为世界第 11 大著名商标，价值 69.96 亿美元，在高科技企业中居第四位，仅次于柯达公司（Kodak）、微软公司（Microsoft）和摩托罗拉（Motorola）公司。在 1995 年，惠普公司以年销售额 351.19 亿美元居美国《幸福》杂志所列世界最大工业企业 500 家之第 84 位；公司年利润达到 24.33 亿美元，居第 28 位；公司资产总额为 244.27 亿美元，居第 244 位；惠普公司年销售额在近几年内都排在 500 强的前 100 位。1994 年，惠普公司被评为美国十佳企业之一。1997 年，在世界上最享盛誉的信息公司中，惠普位居第二，仅次于微软公司。

1. 技术创新是企业的生命

计算机自从 1946 年问世以来，特别是被广泛应用于人类的生产和生活之后，作为一种特殊的科技性很强的商品，一直是在全球的技术竞争、经济竞争和战略竞争中发展的。IBM 公司和一般的科研生产企业一样，也是摸着石头过河，在不断总结经验和不断创新中前进。

计算机被公认为是一种较为典型的技术密集产品，属高新技术产业。高技术产业与传统的工业技术有一个明显的不同，就是传统工业技术需要大量的资金、设备，有形资产起决定性作用，高技术产业则是知识、智力、无形资产的投入起决定性的作用，而知识、智力的主体又是人，人是科学技术的掌握者。可以说人才＝科技，科技＝效益。在 IBM 公司的负责人沃森父子的眼

中，公司最大的资本是人，而不是机器和资本。因此，招募有知识、有能力、有眼光、有创新精神的人才是 IBM 公司的重要目标。IBM 从全美国大约 350 所高等院校中招募新的工作人员，其中主要是前 100 所名牌大学。在美国前 32 所最具有崇高声望的大学中，都有专门的管理人员作为联络员与他们保持联络，包括像哈佛大学、伊利诺大学、普渡大学、得克萨斯大学、宾夕法尼亚大学、加利福尼亚州州大洛杉矶分院和哈佛商学院那样有名的高等学府。在招聘时，学生的学业成绩、组织活动能力、体育和交际能力都受到了特别的重视。例如，1984 年招募的新员工，平均学习成绩达到 3.56 分，这个成绩在美国高校中实行的四分制中是相当可观的。所以，每一个在 IBM 公司谋到职位的人，都是具有相当知识、智力和才能的杰出人才。这是公司获得效益的基础。

在计算机这个高新技术产业领域，要有所发展，必须保证自己的产品在技术上的领先地位。在这一点上，IBM 似乎有着别人所没有的优势。在第二次世界大战期间，IBM 帮助建设了世界第一台计算机一 Mark I，使它成为早期掌握计算机技术的少数几个公司之一。同时它也参加了在宾夕法尼亚大学合作建造电子数字积分器和计算器 ENIAC 的工作（1946 年 2 月建成，亦被称为计算机诞生之日），也许这一切都预示着 IBM 公司能成为当今计算机行业的“巨人”。

可能此时的 IBM 并没有意识到，计算机在今后会成为他新的效益增长点，所以仍然把主要精力放在发展机械电子计算技术上。1948 年，一部分科学家研究推出了新型的电子计算机 UNIVAC，比 IBM 公司的电动式打卡统计机的计算速度快几倍。美国斯佩林·兰德公司买走了这项成果，并开始销售 UNIVAC，而且很快处于垄断地位。IBM 公司的产品不断被退货，这对 IBM 无疑是一个沉重的打击，公司的利润受到极大的影响。这次不幸的事件完全是由于领导者在研究改进电子计算机方面重视不够造成的。沃森因此引咎辞职。1952 年，沃森的次子小沃森“受命于危难之际”，升任总经理。小沃森吸取父亲的教训，决定要在计算机领域中大展宏图。他大刀阔斧地实行改革，调整部署，进行大规模的研究开发工作。

IBM 意识到，只有技术创新，才能跟上计算机技术发展的步伐。所以，当年 IBM 推出了真正属于自己的第一批商业化计算机一 701 型计算机，它以国防计算机而闻名。随后，IBM 乘胜追击，陆续推出了 702 型机、704 型机，1955 年推出了通用商业计算机 705 型机，使 85％的 IBM 制表用户转而采用这种计算机。到 1957 年，公司年销售额首次超过 10 亿美国。50 年代末，计算机由电子管的第一代发展到晶体管的第二代，IBM 推出了 1401 型，至此，IBM 经过九年的努力，终于迎头赶上了斯佩森·兰德公司。到了 1962 年，IBM 公司成为美国第 18 大工业公司，年销售额达 20.6 亿美元。随后超大型 7070、7090、小机 1620 的推出，基本确立了 IBM 在计算机行业中的“老大”地位。

当时，计算机对普通人来说，还是个神秘的东西，加上“软件”这种令大多数人迷惑不解的、看不见的高技术，用户很难知道它的成本是多少，此时作为计算机行业“老大”的 IBM 的报价，就成为定价标准。技术的绝对权威性和产品的统治地位，让 IBM 可以轻易用高价位为公司带来超额利润。有记载说，702 刚刚推出之时，定价较低，每台 3 万美元。当订货量突然增大时，IBM 将 702 停产，马上推出改进机型 704，并以较高的价格 4.5 万美元出售，从而为公司带来丰厚的利润。由此可见技术的高低可以直接影响到公司的业绩。

在技术创新的道路上，IBM 作了许多大胆而有益的尝试。

1946 年 6 月 7 日，IBM 推出了新一代商业计算机——360 型机。这种小型快速并配合新软件的计算机获得巨大的成功，使 IBM 真正成为计算机行业中的“巨人”。人们开始用“IBM 和七个小矮人”来描绘计算机工业的状况。1965 年，IBM 占领了美国计算机市场的 63.5％。开发 360 的规模之大，使世人瞠目结舌。在历时四年的开发过程中，IBM 公司付出了 50 亿美元，由民间出资如此之巨，进行技术开发，至今都是极其罕见的。这个项目的开发不仅是 IBM 里程

碑,也是整个计算机行业的里程碑。

IBM 开发的 360 是划时代的产品,是第一种采用集成电路的第二代计算机产品,并在设计机型时包含了一些在当时看来是破天荒的思想。但正是这些“稀奇古怪”的想法,使 360 大获成功,并使 IBM 在以后的个人电脑领域中,用同样的思想在短时间内用自己的标准确立了整个个人电脑的标准。

技术创新使 IBM 在这一次战斗中大获全胜,淘汰了第二代计算机,也淘汰了很多技术跟不上的公司,就连通用电气公司、美国广播公司这样的大公司也败下阵来。1970 年,IBM 推出了运转性能和维修性能都有大幅度提高而价格低廉的 370 系列计算机,1972 年公司年销售额达到 95.3 亿美元,跃居美国第六大工业公司。到 70 年代下半期,公司年销售额从 1975 年的 194.37 维持在 80%以上。在此期间,IBM 先后于 1971 年推出了软片存储技术,1978 年推出 380 系列计算机,1979 年推出了 4300 系列产品,受到消费者空前热烈的欢迎,1980 年公司利润达到 30 亿美元。

此后,计算机产品都力图建立在已有的标准上,从而达到迅速占领市场的目的,这一切,都应该归功于 IBM 在技术创新方面所做的开拓性贡献。

现在的人们都知道,1994 年惠普公司在计算机产品、服务和支持方面的销售额约为 200 亿美元,占公司总营业额的 78%。但是在 30 年前的 1964 年,公司的总销售额是 1.25 亿美元,但其中没有一分钱是来自于计算机的。几十年来,惠普公司的发展与变化,无不凝聚着技术创新的成果。

进入计算机时代,是惠普公司业务的一个引人注目的变化。公司最早对于计算机的认识,是他们预见到计算机将对他们的业务产生深刻的影响。60 年代初,惠普公司的精力业务全部是仪器,这时已经非常明显,计算机可能在仪器领域内产生巨大的作用,那就是,计算机会使电子仪器的准确度提高十倍或更多,并使产出的东西更加有用。

认识到这一点,公司开始试制计算机,准备用惠普自己的计算机系统使惠普的仪器产品自动化,并与打印机和绘图仪连接起来。1964 年 9 月,惠普公司开始研制一种供计量系统命名用的自动化控制器,虽然攻关工作已经在惠普实验室开始了,但公司还是从联合碳化物公司聘用了一小批计算机人才,以充实这方面的人力,这些人就是惠普公司早期的计算机分部的核心。1966 年,这台用于公司检测和计算设备的检测主机研制成功,型号为 HP—2116A,这就是惠普的第一台微型计算机。很快,他们发现,2116A 作为单独的微型计算机,比作为自动计量系统的控制器,卖得更多。

但是,惠普公司最初对于计算机的开发也不是一帆风顺的。对于代号为欧米茄的项目的处理是一个例子。公司计算机分部的人员提出了一个代号为欧米茄的项目,也就是后来的 32—bit 计算机的研制,它比当时通行的 16—bit 计算需要更多的硬件,但速度将提高一倍,存储功能提高几千倍。计算机分部的人员很快将欧米茄推到了原型阶段。但公司的高层管理人员认为它耗资太大,研制它所需要的一些条件尚不具备,而且 32—bit 计算机在营销方面将直接同 IBM 的直机业务竞争,这要冒很大的风险,所以项目被取消了。

1968 年,公司推出了能够承担科学功能的 HP—9100A 台式计算器,它体现了真正创新的设计,在市场上深受欢迎。它包括了一个 14 层印刷电路板,这是惠普公司生产过的要求最高的产品。虽然 9100 型计算器获得了巨大的成功,但惠普提出了更高的要求:研制一种能够装进衬衫口袋的计算器。1972 年公司推出了世界上第一台手提式计算器,由于它有 35 个键,所以被叫 HP35,这种售价为 395 美元的计算器是如此成功,一投放市场就供不应求,以致其销售额很快占到公司年销售额的 13%。它和后程序化了的 HP65 完全取代了工程师的三角学计算尺,被称为“电子计算尺”。

HP35 计算器的成功促使惠普公司下决心将其核心业务转移到了正在兴起的微型计算机

市场上来。上面提到的欧米茄项目虽然被取消了,但是原来热心于欧米茄项目的人并没有停止这项工作,仍然在偷偷地干。后来,欧米茄项目被压缩规模为16—bit计算机,并简化了操作系统而重新上马,改名为阿尔法项目,其结果是生产出一种精密度高、成本低的16—bit商用计算机,用于处理中、小规模的联机业务。阿尔法成惠普公司的第一台多功能型计算机,于1972年作为HP—3000推向市场。HP—3000及其MPE操作系统是计算机行业中畅销时间最长的成功产品之一,直到20多年后,它的后代才刚刚进入衰退期。

HP—3000型商用计算机的推出,标志着惠普公司的经营战略发生了重大的转折。1974年为适应公司业务迅速增长的需要,公司进行了重大的改组,建立了新的高度分散的研究开发体制,让其所属的23个分部都进行自己的研究开发活动。结果,从1975年到1979年,公司年销售额从10.04亿美元猛增到24.05亿美元,翻了一番以上,公司的营业利润也从1.83亿美元增加到4.68亿平均,也增长了1.5倍以上。

进入80年代后,公司开始进入个人微机领域。在约翰·扬的领导下,公司于1980年推出了首台个人微机HP一85,但市场反应不佳,于是公司集中所有计算机研究开发力量设计新型可与IBM机兼容的计算机,先后推出了HP—9000型技术工作站、HP—150型个人计算机、HPVectea型个人微机。公司还投资2.5亿美元开发出以RISC思想为基础的准确建筑系统,从而大大提高了计算机的运行速度,提高幅度达2～3倍。在此基础上,1986年公司又耗资5亿美元研制出Spectrum计算机家族检索系列。1988年公司成为最重要的计算机公司之一,利润比上年增加27%。1989年,公司又以5亿美元收购了计算机工程工作站的开拓者阿波罗计算机公司,从而从第四大工作站制造商一跃成为该行业的首位,市场占有率提高了30%以上。1991年,公司推出名为HP95LX的手持式个人微机,这种支票大小的袖珍计算机绰号为“Jaguar”,深受广大用户的欢迎。1993年,惠普公司推出了最小、最轻的便携式个人计算机,其重量不到3榜,使用AA电池,可运行8小时。这一年公司的年收入突破了100亿美元。

惠普公司的计算机产品从大型机到掌中机,从硬件到软件,无所不包。同时惠普公司的网络产品也开始在世界处于领先地位,不断有新产品推出,例如HP9000/V2200高端服务器,曾创造了工业界最高的联机事务处理(OLTP)记录。而随着网络时代的到来,惠普公司首先提出了“电子化世界”的概念,并从1997年末开始,将主要精力放在“中小企业解决方案(SEM)”上,力图在中小企业的计算机应用上和其他公司合作,共同实现电子化世界的构想。同时推出一系列软硬件产品,希望更快、更多地占领市场。

2. 市场需求是开发高科技产品的依据

计算机技术的发展日新月异,随着大规模和超大规模集成电路的出现,计算机在一代人的努力下,终于走出神秘的机房,以微型计算机的身份出现在市场上,并最后走进千家万户。到了70年代末,最有名的要算“苹果”机了。苹果公司的Apple对于中国第一批接触电脑的人来说,代表这一时期的辉煌。在个人电脑的初期,苹果公司以8位机Apple几乎占领了整个市场,而IBM直到1981年8月12日才向世界推出他的第一台微型电脑——IBM/PC。但在短时间内,IBM就占领了大部分市场,成为公司在计算机业上的又一次重大突破。

IBM在360机型取得绝对成功之后,一直致力于大型机的开发和生产,对新兴的微型机并没有在意。70年代末,IBM不得不奋起直追。1978年,公司成立了一个12人小组,秘密研制开发微型机。IBM与英特尔公司和微软公司合作,跳过8位机,直接开发了16位机IBM/PC,从而带动了以后的Wintel组合,使这两个公司成为当今芯片和软件的两大巨头,在遵循360的开发思想的同时,IBM一改往日技术独断的做法,大胆地采用了“开放式原则”,即软件、硬件规模完全公开,允许第三方制造硬件产品,开发软件。由于IBM在全世界计算机行业中的威信,IBM/PC的先进功能,以及技术细节的分开,许多公司都为IBM/PC机研制了扩充的硬件设备,开发了应用软件,从而在短时间内就占领了市场。

IBM 利用自身的技术优势,为 PC 机开发了通讯和联网功能,这是其它公司的微型机所望尘莫及的。就这样, IBM 利用高技术,又一次在计算机领域中大显身手。到 1990 年 IBM 公司年销售额达到 690.18 亿美元。

过去,有些美国人爱对子女说:“什么都可以卖掉,就是别把 IBM 的股票卖了。”这话虽然有点夸张,但确实表达了美国人对 IBM 公司股票的特有信心。但 90 年代初,由于公司组织的臃肿, IBM 在传统主机市场上逐渐失去了绝对优势,所占份额从 1986 年的 29%下降到 1991 年的 17%。1993 年, IBM 的股票从 1987 年的 174 美元跌至 18 年来的最低点 40 美元。经过现任董事长总经理格什特纳 4 年的努力,今天, IBM 的股票已经恢复了投资者心中十分坚挺的“蓝筹”地位,股票屡创新高,达到了 1993 年最低点的 5 倍。

1997 年对于计算机来说是一个网络年, Internet/Intranet 飞速发展,已经在全世界拥有上亿用户。在网络时代到来的时候,IBM 在美国提出了“电子商务(e—Business)”的新概念。它是一种崭新的企业经营方式,是通过网络技术,通过网络与合作伙伴进行经济信息的交换和处理,从而快速而有效地处理日常商务的最新方法。

根据 IBM 提出“电子商务”的技术思路, IBM 利用自己的软件 Notes Domino 提出了一揽子解决方案。这个软件近年来得到越来越广泛的应用,在中国,已经有中国人民银行、中国银行、中国工商银行、电子工业部、北京市政府、上海市政府等机构采用 Notes Domino 应用平台。作为全球群件技术、协同计算和 Internet lntranet 领域的主流技术产品, Notes Domino 应用平台一定会为 IBM 带来新的巨大利润。

在惠普公司几十年的发展过程中,公司的每一种产品都力求在技术上有所贡献,与市场需求贴得紧些、再紧些。由惠普公司发展的历史可以看出,紧密结合市场不同时期的需求,是开发高技术产品的依据。

1943 年,惠普公司第一个进入微波领域,为海军研制了信号发生器和雷达干扰装置。惠普公司从此被公认在信号发生领域居领先地位;

1951 年,惠普公司推出高速频率计数器,使频率的计量工作发生革命性变化;

1964 年,惠普公司研制了高精度便携式铯束标准仪, 1967 年,惠普公司的工程师利用这铯钟使国际时间标准同步化,最后,铯束标准成为国际时间标准;

1968 年,惠普公司推出第一支发光二极管,大大推进了显示技术;

1971 年,惠普公司研制了一种激光干涉仪,测量精度可达百万分之一英寸;

1981 年,惠普公司的 NMOS—111 技术所中生产的一个硅片上集成了 60 万个晶体管,在以后的许多年内,市场上销售的芯片都没有超过这个水平的。

现在,针式打印机的时代已经穷途末路,激光打印机和喷墨打印机的时代已经到来。在激光打印机和喷墨打印机的发明和发展上,不能不提到惠普公司。

1994 年,惠普公司销了 500 万台台式喷墨打印机和大约 400 万台激光打印机。这两种打印机都是在 1984 年推向市场的,在 1984 年到 1994 年的 10 年间,惠普公司共销售了 3000 万台打印机。这个不寻常的功能可以一直追溯到 70 年代。

70 年代中期,惠普公司就和日本佳能公司(Canon)密切合作,共同研制跟微型计算机配套的激光打印机,并在 1982 年推出第一台激光打印机。虽然惠普公司利用了佳能公司特许的电子照相技术,但整个产品却是惠普公司自己设计制造的。这种打印机虽然很贵,但它的快速、清晰、低噪音的多种优越性能使惠普公司认识到这条路是走对了。这之后,惠普和佳能公司的联系更加紧密了。

1984 年 3 月,和佳能合作,惠普公司推出第一台激光喷墨打印机(LaserJet),这是一个让世人惊讶的产品。它体积小,速度快,灵活可靠,以可以接受的价格提供优质打印服务,创造了一个全新的打印机市场。现在,这一产品已经发展到多品种、多样性。到 1998 年初,惠普公司

的产品包括：台式机 HP LaserJet/6L，它不仅提供给用户一个功能强大的、印品质量高的打印机，还可以和一种叫打印机伴侣的机器相联，在瞬间变成了复印机、传真机和扫描仪；大幅面的 HP LaserJet/5000，集多项高新技术于一身，可以打印超 A3 幅面。真正 1200dpi、引擎 16ppm、首面输出 13 秒，成为 98 年最具有竞争力的中档打印机之一；真正集传真、打印、扫描和复印一体化的 HP LaserJet/3100，惠普公司希望可以分得 2000 年时 390 万台市场预测的部分订单。

1978 年，惠普公司在帕洛阿尔托的实验室中，在一次偶然的机会中发现了喷墨技术，一位研究集成电路使用的薄膜技术工程师正在试验薄膜对电刺激的反应。电力使介质产生高度热量，薄膜下面的水滴被驱散了。于是产生了一个想法，如果能够精细地控制这些喷射的小水滴，那会产生什么结果？经过进一步的研究开发，一种新的打印机诞生了，这就是现在在市场上占主导地位的喷墨打印机。这种打印机可以提供质量更好、印速更快、耗能少、质高价廉的彩色打印。1991 年，各种非撞击式彩色打印机在全世界的销量约为 36 万台，而 1994 年，惠普公司销售的彩色打印机几乎达 400 万台，这足以说明惠普公司的实力。最值得一提的是 HP DesignJet/2500cp 在美国奥兰多 DPI（数字印刷和图像处理组织），98 年会暨展示会上荣获四项殊荣：年度最佳输出设备奖、98 最佳新产品奖、数字图像喷墨打印奖、数字图像艺术奖。

【评析】

与那些成立仅几年就在计算机领域“火起来”的年轻公司相比，IBM 与惠普都是有几十年发展历史的著名计算机公司，他们成长与发展的道路，从一个侧面印证了计算机产业知识经济发展的轨迹。

IBM 的发展史给了我们这样一个启示：技术的领先是一个公司发展壮大的重要因素。具有技术优势，你就可以占领市场，获得巨大的利润；反之，你就会一败涂地，在市场经济的大潮中被淘汰出局。这就是知识与技术在经济发展中的作用。

惠普成功的一个重要原因是它注重研究开发活动。作为一家高科技企业，惠普在研究开发活动上一向十分慷慨，这在 70 年代后期尤为明显。1976 年公司的研究开发经费达到 1.08 亿美元，可是这一年公司的销售额还只有 11.21 亿美元，研究开发支出占公司销售额的 9%。在 80 年代初期一直保持着这一比例，并且呈缓慢上升趋势。到 1987 年这一比例提高到 11%以上，1988 年的研究开发经费为 10.56 亿美元，1989 年为 12.69 亿美元，1990 年为 13.67 亿美元，1991 年为 14.63 亿美元，在公司的年销售额中所占比例均超过 10%。如此高比例的研究开发经费的投入在美国乃至世界各大企业中都是十分罕见的。这是惠普公司高迅发展的重要保证。在惠普公司成立近 60 年里，以其技术的领先和对新技术机遇的快迅反应研制了众多的新产品，获得了巨额利润，而他的每一项发明创新又都是对当时技术的重大推进。知识就是财富，这一点在惠普公司的成功中得到了有力的证明。

三、方正、紫光和同方

北京大学和清华大学是我国著名的高等学府，拥有人才和技术的优势。北大与清华创办的高校企业北大方正、清华紫光和清华同方公司，走科技创新之路，成为了我国高校企业发展知识经济的典范。

“北大方正”的前身是北京大学创办的校办公司—北大新技术公司，1988 年初，北大新技术公司更名为北大方正公司。经过持续 10 年的发展，北大方正从三五个人、40 万元人民币起家，发展到现在国内外有 35 家全资子公司的大型集团化企业—北大方正集团公司。1997 年 8 月，方正在香港的股票市价已经达到 50 亿港元，资产增值 5000 多倍；1997 年销售产值近 60 亿元人民币，北大方正集团成为全国电子百强第 12 位，中国 500 家最大工业企业第 198 名。国

家优先扶植的 5 家个人电脑企业之一，入围国家 120 家大型试点企业集团，被选为全国首批 6 家技术创新试点企业，成为中国冲击世界 500 强的一支主力军。

清华紫光与北大方正的创建有一个相似的背景和经历，那就是清华紫光的前身也是大学的一个校办公司。1988 年，清华大学组建了第一个校办公司—清华大学科技开发总公司，这就是清华紫光集团的前身。1993 年，科技开发总公司改名为清华紫光集团。如今，这个当初投资 100 万的校办公司已经成为拥有净资产 1 亿元的高科技产业集团。经过近 10 年的发展，紫光集团已拥有 18 个事业部、8 个分公司以及 7 个合资公司，员工由 50 多人增加到 400 多人，累计上缴国家利税超过了 3000 万元，上缴学校 1500 多万元。1997 年，清华紫光的产值为 4.5 亿元人民币。几年来，紫光集团先后被授予"实施火炬计划先进高新技术企业"、全国高新技术"百强企业"、"上缴利税贡献突出企业"等各种称号，进入北京市新技术产业开发实验区"经济 20 强"。

清华同方计算机公司的前身是清华大学计算机工厂，创建于 1958 年，曾参与国产几代电子计算机的建设、研制和生产。在 60 年代和 70 年代，为我国计算机事业的发展起到了积极的作用，它所生产的计算机装备在各高等院校、科研机构和国防工业基地得到了广泛的应用，曾为我国人造卫星的成功发射作出过突出的贡献。80 年代后期以来，公司利用清华大学强大的教学和科研优势，开发和生产计算机控制、单片计算机等方面的系列教学试验产品，加上配套的教材和试验指导书，深受广大教师的欢迎，已经在全国高校中普遍使用，有些产品的市场占有率居国内首位。目前，清华同方已推出了商用机、家用机、教学机、服务器的系列微机产品，走上了一条"稳步发展，创立名牌"的开拓进取之路。目前，他们已具备年产 20 万台智能控制器和各类传感器的能力。1994 年到 1996 年，清华同方平均净资产增长率和利润增长率超过 40%，股本和资产规模两年内翻番。1997 年，清华同方已拥有 4.4 亿元的净资产。今后 4 年内，预计总资产保持年平均 30～40%的增长速度，到 2000 年，总资产将达到 10 个亿，计划实现经营规模 30 个亿，到那时，清华同方将成为一个跨国经营的大型科技企业集团。

1. 植根于知识的沃土

作为以计算机技术为主体的高技术企业，北京大学创办的北大方正的诞生与发展有一个得天独厚的条件，那就是以北京大学为依托，植根于这片沃土，从而成为名牌大学创建的科技企业。北京大学是一个有 100 年建校历史的国内外著名学府，拥有全国最优秀的各类专家和科技研究人才，这为方正公司提供了一个能够瞄准国际先进水平的科技开发的深厚的资源。在北大方正成长与壮大的发展过程中，凝聚了著名的科学家王选教授等一大批科研人员的辛勤劳动和不懈努力。

提起北京大学的王选教授，计算机业内人士无人不知，无人不晓，他是中国科学院院士和中国工程院院士，也是当年国家重点工程"汉字照排系统"的技术负责人。他根据我国汉字的特点，采用"揭示信息"的方法，对字形进行参数描述，跳过日本、欧美流行的第二、三代照排机，经过近 14 年的研究，终于研制出第四代激光扫描输出照排机。研究成果屡次获奖，还参加了 1983 年的日本筑波博览会，但由于种种原因，这项技术在很长一段时间内不能转变为商品。

王选教授深知，国家为了这个项目前后共投资 1000 万元人民币，如果这项应用性成果不能成为商品进行推广，那么成果就等于零，国家的投资就要付之东流。一项科研成果，特别是应用性项目，不管可能产生多么大的经济效益，只要没有走出实验室，没有成为商品走进市场，那它只不过是海市蜃楼，水月镜花。通过王选教授的努力，国家经委印刷装备协调小组作出决定：允许北大直接作为生产单位，参与王选教授发明的激光汉字照排系统的开发和生产。北大领导得知后，对此事非常重视，并表示大力支持。由谁来承担呢？北大新技术公司负责人张玉峰——一个有科学头脑的企业家适时出现了。

张玉峰原是北大物理系教员，曾获国家教委科技进步一等奖，北京大学科技成果一等奖，

在 1983 年被评为北京大学教授,1985 年从物理系调出去学校办公司。1988 年,公司帐面拥有资金 2000 万元人民币。这时,学校找到他,谈起与王选教授合作的事情,一位是有市场意识的科学家,一位是有技术头脑的企业家;一个拥有技术、拥有有发展前途的产品,一位有资金、有经营经验,合作意向一拍即合。从此,北大方正的名字出现在中国印刷业,进而在信息产业中声名鹊立。北大方正从北京大学这片知识的沃土上成长起来,走进了高新技术产业的行列。

在我国著名的高等学府中,清华大学是以名教授云集而闻名于世的名牌大学,而清华同方最早是清华大学的校办企业,它的发展紧密依托于清华大学雄厚的科研力量、丰富的人才资源和多学科综合的整体优势。清华大学目前有 5000 多人的科技队伍,每年有三四亿元的科研经费,有几百项科研成果通过鉴定,依赖如此强大的科技后盾,清华同方蕴藏着巨大的发展潜力和新的利润增长点。清华大学的技术优势及科研成果,对于清华同方公司来说,是一笔巨大的无形资产与财富。

清华同方在发展之初,即强调以技术含量高、附加值高的高新新技术产业为主导,把产品定位在以目前技术上领先、产品比较成熟、生产及销售初具规模、利润增长具有潜力的信息技术与计算机应用及人工环境工程领域作为主要的经营内容,同时兼顾计算机软硬件、精细化工和生物医药等高新技术产品的开发、生产和销售为主。毫无疑问,清华同方这个高科技企业,从一开始就把利用高校的人才优势和科研优势作为自身发展的前提和基础。清华同方现在拥有数十项已经或正在完善的科研成果,包括多项国家级重大科技成果推广项目和火炬计划项目。1997 年清华同方又在科研开发方面取得很大成绩,获得了一项国家科技进步一等奖,两项国家重点新产品奖以及多项自主开发的专利技术。其中 RH 型智能控制器和 TH 一 MMDI 多媒体智能显微诊断仪获得国家新产品证书,PH 型湿度传感器及测量仪表获国家火炬计划项目证书。集中供热网热力学和动力学特征的在线识别与控制获国家教委科技进步一等奖和国家科技进步二等奖。据统计,清华同方的销售收入和利润有 70～80%以上是自有技术创造的。

在不断拓展现有业务市场份额的同时,同方努力培养自身的新的利润增长点,其中最重要的是大型集装箱检测系统。大型集装箱检测系统是清华大学完成国家"八五"科技攻关项目,所取得的核技术应用的最新科技成果,是专门用于我国海关口岸对大型货运集装箱实现快速检查的迫切需求,而研究开发的现代化大型检测设备,被世人称之为斩断走私"黑手"的利刃。

该系统主要以辐射成像核技术为核心,将电子技术、计算机技术、信息处理技术、控制技术、先进机械技术综合集成,充分体现现代高科技的特色和优势。这种大型快速货物检查与缉私装备,是世界各国海关都十分急需的。开发、制造和销售这种设备具有重大的社会效益和经济效益。系统可以对大型集装箱进行不开箱快速透视,检查人员利用系统提供的多种图象处理功能对箱内所装货物进行检查和判断。该系统采用辐射扫描成像的工作方式,一个近 20 米长的集装箱车只需 2 分钟即可显示出内装货物的图像。

据悉,该系统目前全世界只有英、法、德三国和清华同方能够生产,其全部功能指标均达到国外最好系统的水平,而价格只相当于国外产品的一半,不仅有能力在国内完全替代进口产品,而且具有较强的出口竞争力。据预测,今后 3～4 年平均每年将有 3～4 套的需求量,未来 20 年,将有 70 套以上的需求量。按照目前国外报价的一半计算,每套系统价值为 5000 万元,年产值将达 2 亿元左右,成为同方极为突出的利润增长点。

2. 依托高等院校的人才与技术优势

在知识经济时代,人才、知识、技术的重要性比农业经济和工业经济时代的重要性更加突出。这方面,在北大方正、清华同方与清华紫光公司发展知识的过程中表现得尤为明显。

北大方正在成立之初,和中关村的其他公司一样,没有自己的研究所,只是和北大计算机研究所合作。研究所提供产品,方正负责技术服务,二次开发,销售和培训,公司向研究所交技术转让费,公司和研究所在形式上是分离的,在利益上是完全分开的。对于高科技企业,只有不

断满足市场的需求，才能有新产品问世；而只有保持技术的领先，才能使新产品占领市场；市场的需求和产品的竞争推动产品的换代更新。这要求科技人员及时分析市场，了解用户需求。但在研究所和公司分离的时候，科研只是一种消费，它是建立在科研人员的兴趣、爱好和特长上，常常会出现一个创新的、甚至在技术上有所突破的成果，但却没有市场价值。所以当目的与利益不一致时，必定会出现矛盾，在某种意义上讲，这种矛盾是不可调和的。

随着北大方正的进一步发展，也出现了新的问题，公司和研究所面临着各起炉灶的危机。原因是研究所某些人说，公司靠着研究所开发的东西发家了，想自己办公司，发展起自己的"一亩三分地"，省得钱让别人赚走了。而公司的人不仅认为自己养活了研究所，而且总是抱怨，自己在研究所早就是教授了，而现在，在业务上没有丝毫长进，只剩下了钱。

要使公司顺利发展，就必须解决好科研与生产之间的矛盾。1995 年，张玉峰正式主持方正工作后，第一件事就是成立方正技术研究院，把公司和研究所合起来，由北大计算机研究所和方正集团的科技人员共同组成一个科技实体，作为方正集团的一部分，这第一次实现了科研市场一体化。结合后，方正技术研究院就具有企业行为。但同时仍是北大计算机研究所。设有硕士、博士点和博士后流动站，另外还是信息处理技术国家重点实验室，电子出版技术国家工程研究中心，是国家最重要的 20 名技术创新中心之一。因此，研究院保持了北大原有的学术环境和学术氛围。

在北大方正，技术研究与开发紧密地结合在一起，每个课题都与方正集团相应的市场销售部门组合在一起，开发人员要从市场人员那里获得需求信息，收集反馈意见，由此而设计和开发新产品，完善与提高旧产品。这样结合，为方正的进一步发展打下了坚不可摧的基础，带来了方正独特的一种经营之道—"顶天立地"，科技顶天，市场立地，方正为人，科技为本。"顶天"就是不断地追求技术上的新突破，"立地"就是商品化，和大量推广、服务。只有"立地"才能"顶天"，而只有在"顶天"的基础上，产品才能大量推广。说到底，"顶天立地"就是把科研和生产结合起来。正因为有了"顶天立地"的结合，才使得市场刺激技术的创新，市场的成功又支持技术的发展。方正才能保证不断地技术更新，不断地开拓、占领市场，没有技术支持的高科技产业，如同空中楼阁，所以可以说方正技术研究院的成立是方正今天辉煌的基础。

在知识经济时代，发展科技企业必须是有科学头脑的企业家和有市场观念的科学家的结合。王选教授曾经列出一个公式：有市场意识的科学家＋有科学头脑的企业家＝未来方正集团的 10 位院士、100 位百万富翁、一个世界 500 强的企业。这种结合不仅是王选和张玉峰个人的结合，更是北大计算机研究所与方正集团的科技人员的结合。这恐怕是知识经济时代区别于农业经济和工业经济时代的最根本特征之一。

知识经济社会与农业经济和工业社会的一个最大不同就在于：在知识经济时代，人们更加尊重知识、尊重人才，拥有一大批高素质人才，是事业成功的最有利因素。在这方面，清华紫光集团做出了有益的尝试。

在知识经济时代，人才的作用显得越来越突出。清华紫光在创业初期，没有资余和品牌的优势，但他们有大量掌握现代科学知识和高新技术的人才，所以他们把挖掘人才的资源作为重要的策略。张本正总经理在 1991 年提出了人才工程的概念，即运用社会科学的专门知识和技术，研究人才的选、育、用、留、储的科学，这是企业，特别是高科技企业的首要基本建设项目。人才工程是清华的首要工程，也是紫光成功的秘诀。它是一次创业中所取得的最宝贵的财富，获取的最重要的资源。为此，清华紫光充分利用大学这个人才库，除了清华学子，还有更多的人才被紫光的人才工程所吸引，他们认为紫光能为他们提供大量施展才华的机会。同时也是他们为紫光的发展奠定了基础。

尊重知识、尊重人才在清华紫光的发展实践中已形成传统。在他们开发扫描仪的过程中，曹钢副总裁、裴嵩总经理长期从事相关学科的教学和科研，总工程师阙道宏博士也是这方面的

专家，六七十名本科以上学历的科研人员组成了一支雄厚的技术开发和产品开发队伍。正是这支队伍以清华大学的科技优势为依托，在短短的一个月内将集光学、电子、机械和计算机等多门学科于一身的扫描仪摆弄得“俯首贴耳”，使紫光迅速出击，以自有品牌占领国内的扫描仪市场，摆脱了海外代理商断货带来的困难处境，真正体现了知识经济时代人才的价值。

依靠这支精干的科研队伍，凭借着自己丰富的科研开发技术和经验，清华紫光先后开发出近200项高科技产品，形成了六大类主干产品，使我们的民族工业上档次、上水平，使紫光的自有品牌笔记电脑(Unisbok)和CAD软件(UnisCAD)、紫光神笔(Unispen)等一系列高新技术产品迅速问世，占领市场，获得收益。可以说，高素质的科研队伍及人才优势是紫光一笔巨大的无形资产。

3. 技术创新是发展知识经济的关键

如果说在工业时代，一项新技术的出现到应用需要经过几年或者几个月的话，那么在知识经济时代，一项新技术从实验室获得成功到用于生产，可能只需要几天、甚至几个小时的时间。因此，作为一家高科技企业，要想在市场上保持竞争的优势，就必须始终把研究开发新技术放在首位。能否始终保持技术领先，关系到企业的兴衰成败。

在80年代末期，当电脑市场还不很兴旺的时候，清华紫光集团便以独到的眼光瞄准了具有未来发展前景的电脑外设产品—扫描仪，凭借人才、资源优势，紫光迅速发展成为惠普、爱克发等世界知名品牌扫描仪厂商的主要代理商，清华紫光成为国内第一家把扫描仪这一高技术产品引入国内的企业。

后来，清华紫光的产品范围很广，信息产品可以说是紫光目前比较成熟的产品。尽管紫光人并不认为扫描仪代表着紫光，但紫光又确确实实是从扫描仪这一电脑外设产品起家的，紫光与扫描仪是紧紧联系在一起的。

在涉足扫描仪这个领域之初，清华紫光为一家台湾扫描仪厂商作了八年代理，在市场上一直独占鳌头。在这八年中，紫光不仅积累了相当的市场营销经验，而且也掌握了扫描仪研究的关键技术。直到1995年，那家台湾厂商钻了两家没签总代理协议的空子，开始在国内直销扫描仪，并且最终抛弃了紫光。紫光从这件事情上吸取经验教训，认识到“盲目作代理就等于自掘坟墓”，必须推出自有品牌，企业才有自主权，才能不断发展壮大，就象四通有四通打字机、联想有联想汉卡、北大方正有激光照排系统，紫光决定创立自己的自有品牌。

清华紫光之所以选择做扫描仪，并最终取得成功还因为它拥有一件占领扫描仪市场的法宝—独有的中文COR软件，这个软件的技术是清华大学的一个科研成果。80年代的中国信息市场，对知识在经济中的认识还没有达到一定的高度，软件还不值钱，为销售更多的硬件，软件随着奉送，这样的效果非常好。紫光当时是唯一能够提供整套解决方案的商家，这注定了竞争对手的失败，而紫光也因此大为受益。短短几年时间，清华紫光在扫描仪市场不断发展，不断壮大。

1996年，紫光决定做自有品牌的扫描仪，这是一个重要的战略转折。到了5月份，仅仅用了一个月的时间，紫光就推出了中国第一个扫描仪品牌—“紫光扫描仪”(Uniscan)，并使之产业化。首条年产两万台的生产线已于1996年底竣工投产。这一年Uniscan成功地闯入国内扫描仪市场的“三甲”之列。虽然在当年紫光销售的一万余台扫描仪中，大部分还是国外品牌，但紫光创造的这个唯一国有品牌扫描仪Uniscan已是“初露锋芒”。

1997年，紫光扫描仪的销售额达到2亿元人民币，销售量比1996年增长了3倍，其市场占有率也从1996年的13%提高到20%，成了20余个品牌角逐的国内扫描仪市场的第二大品牌。Uniscan成功实现了从品牌到名牌的过渡。而且在1997年的第82届广交会上，紫光与台湾地区最大的扫描仪供应商鸿友公司一举签定了总量达20万台，总金额为2430万美金的1998年供货合同，使紫光扫描仪正式进入国际市场，Uniscan品牌即将成为国际著名品牌。

1998 年，年产 30 万台的扫描仪生产基地建成投产。紫光不但推出了自有品牌的扫描仪，而且其生产已进入规范化、规模化的生产阶段。到目前为止，紫光扫描仪已经从一个系列两种型号扩充至三个系列八种型号。紫光推出的第一个型号是“二郎神”（包括 Uniscan4A、4B、4C 三个产品）的技术指标不仅达到了国际水平，而且成为当时中国中低档扫描仪的主导产品。

在产品的技术开发方面，1997 年以后的产品全部采用了 EPP（高速并行接口）技术，这又进一步推动了扫描仪的普及，丰富的产品线几乎覆盖了从家用、0A 到半专业应用的高中低档全部范围，使紫光扫描仪不仅占领了普及型产品的 0A 市场，而且在中高档平台式扫描仪市场也迅速占有一席之地。系列化开发计划的实施，为紫光在市场各个层面取得全面的丰收奠定了良好的基础。

清华紫光经过对扫描仪市场的分析，得出这样的结论，国内扫描仪与 PC 机的配比率仅为 3%，远小于世界的 13%的平均配比率，到扫描仪市场成熟时，配比率应该达到 30%，那么，扫描仪在国内待开垦的空间还非常广阔。1997 年，紫光扫描仪在全国的十几个城市举办了“风、火、神”大行动的巡展，今年的全国巡展被命名为“风风火火闯神州”。风、火、神分别代表了紫光三个系列的扫描仪。即将进入 10 周岁的紫光集团，1998 年的目标是：预计今年扫描仪产量达 36 万台，90%出口，国内销售 Uniscan 扫描仪 4～4.5 万台，营业额努力达到 10 亿人民币，力争成为中国扫描仪市场占有率第一的知名品牌，而且要让“中国制造”的紫光扫描仪成为国际公认的名牌。

在信息技术日新月异、网络技术及移动通信技术高速发展、电脑得到广泛应用的今天，一个企业的发展可谓是逆水行舟，不进则退，只有不断创新才能奠定发展的基础。随着扫描仪市场开拓的成功，紫光集团的综合实力有了空前的发展，在经过了近 10 年的艰苦奋斗后，紫光集团完成了第一次创业和调整期，并正以一种新的姿态进入了一个超常规的发展时期，所谓超常规发展，不仅仅是超常速的发展，更包括了这样一些内涵：开始由产品运作转向资本运作，发展无形资产的运作，在管理上的超常规。紫光集团开始了第二次创业时期，根据“发展民族工业，创立名牌产品”的指导思想，紫光集团提出：这次创业过程的主要任务是“树清华紫光品牌，立清华紫光实业”。在扩展产品线上，紫光人力求做到：产品要体现出紫光的高科技形象。

根据计算机市场的发展现律，今后笔记本电脑将扮演重要的角色。电脑制造业是信息产业的龙头，每一个在信息市场角逐的企业都想拿下它。它创立自有品牌电脑心想已久的紫光集团看准市场时机，选定综合技术含量高、成功率相对较大的笔记本电脑为切入点来进军电脑业，并将以此形成继紫光扫描仪之后的第二个规模较大的实业基地。

最近几年，国际笔记本市场开始急剧膨胀，再加上 PC 伴随着因特网的发展在飞速的普及，笔记本电脑市场呈现一种快速上升的趋势，笔记本电脑生产厂商曾有获得 4 倍增长的成功案例，因此紫光此时切入可谓恰逢其时。而且笔记本电脑技术含量比 PC 高，价格却越来越接近 PC，部件技术大致与 PC 相同，CPU 技术指标稍稍滞后 PC 等条件也促成了紫光选择笔记本电脑作为进军 PC 的起点。

笔记本电脑的发展到今天形成了两大“派系”：一种是追求便携，能满足用户随处、随时可用的愿望；另一种是追求性能上的突破，提供更快的 CPU、更大的内存、更高的显示分辩率和更好的图形性能。紫光 Unisbok 笔记本电脑可以说是向着二者结合的方向发展的。紫光将目光着重放在中低档笔记本市场，力求满足国内市场的实际需求。

目前紫光首次推出的三个系列六款笔记本电脑包括：性能强劲的高档机型“先知”6000 系列，性能优良的普及型“方舟”2000 系列；为使紫光笔记本电脑真正成为“移动办公室”，紫光推出了特种机型，超薄、超小型的“小精灵”—紫光 SOTEC 超小型笔记本电脑。他外接端口齐全，且可运行台式机的所有软件，重量只有 980 克，尺寸大小为 A5，虽然小巧，但丝毫不影响笔记本电脑的强大功能的发挥，更充分体现了笔记本电脑小巧灵活、携带方便的特性。而且每一款

Vnisbok 笔记本电脑都预装了小办公、排版、通讯、教育及娱乐等正版应用软件。紫光笔记本的诞生可以说是紫光在创造国产精品道路上的又一次尝试。它将成为紫光新的利润增长点。

经过十来年的发展，清华紫光集团在技术创新方面取得了辉煌的成就，开发了一系列的计算机管理系统软件，包括：第一套具有中国版权的图文数据管理系统，国产彩色照排系统，大幅彩色激光喷绘制作系统，电力监控系统，无软件雕刻系统，地图编辑出版系统，广告设计创意系统等一系列管理系统。

1997 年紫光集团向社会推出了他们的第一个民用保健品——紫薇牌大豆卵磷脂，这是一种与大众生活密切相关的高科技产品，相信它一定能经受住市场的考验，成为高科技成果转化的成功范例。这也是他们的自有品牌系列之一。

紫光集团凭借自己的技术实力通过与北京市属企业强强联合、优势互补，建起了中央外贸发展基金项目的紫光烟酸新工艺生产基地，年产量达 2000 吨，这是紫光未来生物化工领域的综合产业基地。1997 年，紫光又与怀柔县环保局共同投资 1000 万元建立了面积达 80 余亩的环保产业基地。

在其他方面，紫光是我国目前高层建筑擦窗机唯一的生产厂家；还生产了智能超快速充电器、光纤二次被覆工程塑料等一批国内独有、具有世界先进水平的高新技术产品。

1997 年进入超常规发展期的基础已经打下，1998 年紫光将全力开展产业的建设，并通过兼并、联合、合作等多种形式进行资本重组，扩大资产规模，并将努力探索股份制的实现方式。

1997 年 7 月，紫光又将通过建设北京市的重点项目、象征中国高新技术产业开始走向规模化的第一家软件城——北京软件中心，大举进军软件市场。软件产业被信息业界普遍看好，它是未来最具活力的产业，这标志着紫光开始步入超常规的快速发展时期。

“紫光”扫描仪、“紫光”笔记本电脑、“紫薇”卵磷脂……紫光集团的自有品牌不断扩大。紫光的未来发展之路还很漫长，这支科技奇葩能否创造出一个又一个的国产精品，我们期待着紫光用事实来回答。

与 10 年前相比，紫光的企业规模、经营方式和产业结构都发生了大的变化。其经营方式由创业初始阶段的纯技术转让和简单代理销售为主的经营方式，转向了实业型的经营及高层次的技术经营为主的经营方式。它的产品结构初步形成，由原来自发生长、松散经营的局面逐步向优势互补、握紧拳头、整体发展的格局过渡，形成了以信息电子技术、机电一体化、生物和精细化工、环保产业为基础的体系。

针对此种形势，北大方正的张玉峰总经理曾经说过：“要想保持在市场竞争中的优势，就必须不断地加大科技开发的投入，只有在技术上不断创新，保持技术上的领先地位，才能在市场上领先，占领市场的制高点。”也就是说：只有占领技术的制高点才能占领市场的制高点。为了保证技术的优势，方正决定将刚刚竣工的方正大厦归研究院使用，并且每年都投入巨资从事科研开发。1996 年方正将营业额的 3％投给研究院作为科研开发资金，1998 年又提高到 4～6％，这个比例在国内的 IT（信息技术）企业中已经是很高的了。但方正自己说，“这一比例只是每年的投入预算，我们在研究开发方面的原则是要多少给多少，公司决不会因为经费问题影响研究开发。”

在北大方正不断创新、不断发展的过程中，方正人一直遵循着“人无我有，人有我先，我先我变”的创新之路在发展。1988 年，北大方正起步于激光照排系统，它成功的根本原因就是技术上的绝对领先。在不到一年的时间内。北大方正在激光照排市场上占了绝对优势。这是一项具有划时代意义的技术成果，引发了印刷业的“第二次革命”，使印刷业告别了多年的“铅与火”，开创了印刷业“光与电”的时代，发展了我国的电子出版系统。这以后，方正的发展紧紧围绕着出版领域这条主线展开。

经过近十年的发展，公司在这一领域投入了大量的资金，仅 1996 年就达到 1 亿元，超过国

家 20 年来对北大这一项目投资的 10 倍，为方正这一领域十年来一直处于世界领先地位打下坚实的基础。曾有人曾经担心，在中国印刷业都抛弃了铅字的时候，也就是方正萎缩的时候。方正用事实回答了这些“好心人”的担心。

在电子出版这个竞争异常激烈的领域，北大方正依然保持着技术上的领先地位，占领着电子出版社系统的市场。截止到 1997 年底，市场占有率在国内报社中为 80%，印刷企业中为 90%，在海外华文报业中为 80%以上。

截至目前，北大方正的电子出版社系统已经形成了从专业版到普及版，从出版业到家庭的完整体系，在已经逐步占领中文市场的同时，正在进入东方语种市场，还准备进入西方语种市场。1997 年，方正的拳头产品飞腾(FIT)日文排版软件在日本推出，到去年年底，在日本市场的销售额已经超过 300 万美元，并在日本报业及出版业赢得良好的反应。方正新的研究成果，第七代栅格图象处理器(激光照排系统中的关键硬件)“方正世纪 RIP”已经出口到许多的国家和地区，在输出速度、标准化、先进性、兼容性和开放性等多项综合指标上达到国际领先水平。

作为北大方正的主要产业，方正紧紧围绕电子出版业这个主业不断向纵深发展。在技术创新的道路上，稳扎稳打，一步一个台阶。

1989 年，在北大方正的激光照排系统领导市场潮流的时候，他就已经开始着手进行新技术的研究和新产品的开发了。

1990 年，他们完成了报社印刷厂集录入、组版、发排、动态打印、新华社电讯搞接收为一体的网络管理系统。

1991 年和 1992 年，采用页面描述语言 BDPDL，实现了报纸远程传版，使我国报纸版面传输的信息量减少到通常传真的 1/50，并且通过卫星技术，大大缩短了报纸传输时间。《人民日报》的一页对开版面，平均仅用两分钟时间，就可以传输到全国各省会。接着又推出了高档彩色照排，首次实现了彩色图片和中文的合一处理，而且速度是世界第一、“彩色”把方正产业推进了一大步，用户遍及海内外。取得一系列的成果后，方正集团又围绕新闻出版任务推出了报社综合业务网络系统，包括集管理、记帐、排版和自动成页于一体的分类广告处理系统，和使记者告别纸笔的采编管理系统。还有出版社综合业务网络、广告设计、包装装璜设计、地图出版、多媒体出版、日文、韩文出版系统等等。

在围绕主业不断向纵深发展的同时，北大方正而且开始横向创新，冲出出版领域，由比较单一的电子出版系统向计算机信息产业发展，力争以多元化的发展使方正走向世界。

1997 年，推出动画制作软件“方正开蒙”，预计在 1998 年初可以使这个二维动画制作软件商品化。方正的目标是，利用该软件推动中国建成若干个具有国际一流水平的大型动画制作基地，使中国成为世界重要的动画生产大国。

在 1997 年，方正推出了“文友办公系统软件”，准备和微软的办公系统软件 Offices 一决上下。这套软件中包括文字处理、电子表格、展示系统、手写体输入模块和语音录入系统，集成了当今最新的技术。

1997 年方正还推出一个重要产品，方正数字化电视节目制作管理系统。由于视频信号数字化和视频制作数字化，是国际电视广播技术发展的必然趋势。北大方正已经与香港亚洲电视台签定合同，在以下领域进行软件开发：数字化新闻制作播出系统，新闻节目制作非线性编辑系统，虚拟演播室，视频点播系统。

从 1995 年，王选代表北大方正宣布自有品版电脑问世，不到两年的时间内，方正电脑就通过了 ISO9002 认证。年产销量 13.5 万台。并推出“圆明”全系列服务器，正式进入服务器领域。

由于政府、银行大量使用方正系统编排和印刷公文，方正又进入政府和银行的网络化办公系统领域。利用开发出版系统积累的彩色图象和图形处理软件的经验，促使方正进入活动影像处理、多媒体制作系统和动画制作工具新领域。另外，方正还进入了商场管理和邮电管理系统

的开发，进入金融领域，开发金融软件。方正还利用自己在软件上的优势，发展计算机硬件，推出自己的计算机品牌。此外，还吸收新成果，推出指纹识别系统。

由北大方正技术研究院历时三年开发完成的，新一代“奥思多媒体创造工具”2.1 版本也在不久前发布。通过电脑，将影像、声音、动画、图象及文字栩栩如生地展现在我们面前。它面向各领域非计算机专业的应用人员，使他们无需编程就可以按自己的创意制作出高质量的多媒体应用产品。这一软件，有望打破国外公司垄断的局面。

由中国科学院院士程民德教授和石青云教授共同主持的国家“八五”攻关项目，指纹自动识别技术，在 1997 年由北大方正以商品形式推出。该系统在指纹自动处理、指纹特征匹配和指纹图象压缩等关键技术上，居于国际领先地位。一经问世，就引起了极大震动。浙江省杭州市公安局已经利用这一系统侦破了一起 5 年前的特大盗窃案。该系统在国内公安系统市场占有率为 50%，同时还进入银行等民用领域。预计，这将成为北大方正新的、非排版系统软件类的效益增长点。

1997 年 7 月 18 日，方正宣布不再以国内作为主导市场，今后 80%出版系统销往国外，国际市场将成为北大方正的首选目标。正式吹响了进军国际市场的号角。9 月，秋季广交会，北大方正与日商签定了 200 套飞腾排版软件的出口合同，总额达 3.6 亿日元。同时，方正还与日本的《京都经济新闻》达成了一亿元的出口协议。这是中国人设计的拥有自主知识产权和自有品牌软件第一次大规模进入国际市场，从而结束了在高科技领域中国厂商只是一味做外国产品代理的历史。11 月，北大方正和 IBM 签定协议，共同开发、经销印刷出版系统的软件、硬件。北大方正正在以他技术上的优势，产品的多元化走向国际市场。

在技术创新方面，清华同方公司的独到之处在于，他们走的是一条与日常生活中的实用型技术相结合的路子。

随着经济的发展，环境保护越来越引起政府和民众的重视。清华同方人环公司是致力于人工环境领域科技研究、应用和推广的综合性公司。多年来人环公司在技术研究领域，成功地进行了地铁工程、供热工程、蓄冰工程、变风量工程、节能控制、节能改造工程和室内人居环境工程等卓有成效的研究工作，技术水平处于世界领先地位。公司同时致力于技术向产品、工程转化，加强应用推广工作。公司以清华大学空调制冷、机械、自动化控制和计算机应用等学科为依托，拥有一支由专家、教授和工程技术人员组成的技术队伍。经过近 9 年的发展，已经成为一家年产值超过亿元、1996 年实现利润 3400 万元的国内一流环境控制工程公司，成为欧美跨国公司的有力竞争者。

在开发实用型技术方面，清华同方紧紧围绕人们的日常生活进行工作。地铁通风条件差，如不加以控制，就会形成公害，这是有目共睹的。清华人环通过对“七五”期间冬储大白菜科研成果的“移植”改造，以通风系统取代空调系统，冬天往地铁里吹冷风，夏天往外排热风，使地铁冬暖夏凉。这一技术国际领先，尤其适用于发展中国家。他们对全国十几个城市的地铁人环控制工程，进行了模拟分析，提供设计咨询指导。公司还承接了包括伊朗地铁在内的乌克兰、俄罗斯和叙利亚等多个国家的多项工程。这显示了清华人环公司首屈一指的国际竞争能力。

除此以外，他们开发的节能控制技术已在人民大会堂、中南海、故宫、葛洲坝电厂、中央电视台等近 300 个工程上推广，赢得了广大客户的信赖，在节能改造方面，他们通过改造减少能耗及运行费用，在中央电视台、解放军总医院、京信大厦等工程上取得了良好的效果。在供热工程方面，他们为国内十几个大城市热网系统提供了经济可行的控制方法，取得了极大的经济效益。公司还下大力气进行了一系列开发研究新产品的工作。推出了以大型风冷热水机组、新风机组、风机盘管、蓄水设备为代表的一批居国内领先水平的先进设备和专利产品。

同方开发的 FS 系列风冷模块式冷热水机组是技术含量高的空调产品。这一产品采用热泵技术，及微电脑全自动控制，使设备的运行更加高效、安全、可靠。产品于 1994 年投放市场，

受到普遍欢迎,年产值以每年翻一番的速度递增。从今后的业务成长性看,FS 型分布式微机控制系统所面对的工程领域,其市场容量每年将以 30～40%的速度递增,以质优价廉取胜的同方产品有望进一步实现进口替代,提高市场份额。

在城市生活的人们对断电带来的不便都有切肤之痛的感受,尤其在炎热的夏季更是如此。我国许多大中城市夏季高峰用电负荷超高,使不少电器设备“休闲”,给日常生产生活造成极大不便。为实现电力的“移峰填谷”,清华同方公司开发研制的 RH 一 ICN 系列金属蛇型盘管式蓄冰设备和变风量末端装置应运而生,填补了我国在这一领域的空白。这种产品的技术性能指标达到或超过美国几家著名公司的产品,品质优异,价格适中,在市场上具有竞争优势。专家们把这项技术称为“为国节能,为国节资”的技术。

清华同方控制工程公司的主要产品 RH 型分布式计算机控制系统,主要用于楼宇自动化系统。目前已成功应用在人民大会堂、中央电视台、故宫博物院、国家气象局中期预报中心、司法部办公大楼等国家重大工程中,共完成 300 多项智能建筑项目。据预测,我国今后 80%以上的建筑都将采用楼宇自动化系统,同方的楼宇自动化系统市场占有率将提高到 10～15%,成长空间十分诱人。1997 年底,该公司又完成了人民大会堂开利冷水机组现场控制机联网(CCN)项目。

4. 瞄准知识经济的支柱—信息产业

近几年来,在市场上崭露头角的高校企业和高技术公司,无一不是与信息技术有着密切的联系,北大方正、清华紫光、清华同方概莫能外。因为信息技术的发展,代表了知识经济发展的方向。

在企业发展的战略方向上,清华同方始终集中于信息与计算机应用这一重要高科技领域。在这一领域中,同方构建了一个较宽的业务与产品分布带,并努力建立各项业务的有机联系,形成优势互补、资源共享的协同关系,形成了超常规的业务组合优势。事实上,同方所有效益的取得都是以计算机的应用为基础的。充分运用某一领域的科研成果为另一应用领域的探索服务,是当今世界高新技术企业实现业务创新的重要途径。

以清华同方所属的信息技术公司为例,该公司是国内首家从事数据转换、数据加工的专业化公司,建立于 1982 年。多年来,在产量、准确率、服务范围、技术后援以及商务信誉等方面均处于国内领先地位,在国际数据加工界享有良好声誉。他们始终重视提高技术水平,不断引进新技术,以适应客户的多种需求和新鲜技术高速发展的现实。曾被国际最大的数据库之一的美国 Loxics 一 Nexis 誉为“海外最佳数据加工商”。清华同方信息技术公司已形成每月 4 亿字符的数据加工能力,数据精度达到 99. 995%以上。公司投入 30 万美元建立了一条通往美国 64kbps 专用卫星线路,大大加强了作业快速响应能力。利用 Internet 连接国际高速电子专线及卫星道讯,使交付期缩短为 24～72 小时。

目前,清华同方信息技术生产能力以 20%的年增长率递增。1994 年到 1996 年,数据加工业务每年收入增长超过 50%,累计创汇超过千万美元,国家经委授予全国科研院所唯一一家“自营进出口权先进单位”的称号。

根据对市场的调研、清华同方软件与系统集成公司,主要从事计算机软硬件产品与项目的开发、进出口业务、计算机系统集成、管理信息系统开发等,是我国最早的软件出口单位之一。它先后完成了数十项国际合作项目,业务遍及全球数十家最有声望的计算机公司,并与士通、东芝、IBM、HP 等著名公司建立了长期合作关系,以优质高效赢得了良好的国际声誉。

在软件领域,公司已经成功地推出了“园丁”系列教育软件,“星级”酒店管理系统,“广厦”物业管理系统、“检验之星”医院检验管理系统等管理软件,受到用户的一致好评。他们看准近年来电力和房产领域蓬勃发展的趋势,又专门为供电局和电业局开发了电力综合管理信息系统及房地产业信息管理系统解决方案。他们承接的大连电业局、北京供电局电力 MIS 系统已

经成为这个领域的样板工程。

在网络工程领域，公司凭借自己在网络集成与系统管理方面的强大研发能力和丰富的开发经验，为北京城乡贸易中心等一大批国内企事业单位开发了管理信息系统，已先后完成了上百个网络工程项目，其中包括三峡工程总公司、中国北方工业进出口总公司、国家科委办公大楼等一系列国家重点单位的信息系统建设。迄今为止，清华同方软件与系统集成公司已经成为拥有多层次，全方位技术力量及丰富市场经验的实力强大的综合性公司。

一般认为，信息技术产业领域包括三个分支：计算机与网络工程、通讯产业和光盘产业。清华同方目前已经有 4 个子公司从事计算机和网络工程的业务，但通讯产业和光盘产业尚未进入。清华大学在通讯技术领域拥有全国一流的科研能力和技术水准，特别是在超短波和数字通讯方面更有着无可比拟的优势，但这种科研优势必须转化为能够直接创造经济效益的产品优势。于是他们需要建设一个规模经济、管理科学的生产基地，培育一支密切跟踪市场、快速反馈信息的营销队伍。

根据这一目标，1997 年，清华同方成功地兼并了江西无线电厂。该厂主要生产高级军用短波通讯设备和民用收录机，是我国骨干军工企业之一，也是国家大型二级企业，拥有成套的军用通讯生产设备和完善的销售网络。兼并后同方可将先进的通讯技术首先应用于军用通讯设备的制造，不仅实现了产品的规模化生产，而且有稳定的军品订单作为盈利保证。能够成为同方通讯产品的重要生产基地。

信息产业将是未来知识经济时代的支柱型产业，清华同方看准了信息通讯领域的广阔前景，凭借特殊的技术优势，通过资本运作方式，快速地进入了一个新领域，其独到的眼光和高效的资本运作能力在业界传为佳话。兼并后，同方的目标是该厂 1998 年年产值 6000 万元，争取盈利 1000 万元，通讯产业将成为清华同方新的利润增长点。

【评析】

一般而言，高等院校的主要任务有两项，即教学和科研。学校是培养人才的基地，是科教兴国的基础。但是人才也好、成果也罢，能为社会所用，才能显示其推动社会经济发展的力量。只有将高校大量的科研成果转化为现实生产力，才能充分发挥高校育人与科研的巨大作用。

那么，学校科研成果的转化是学校的事，还是企业的事？事实证明，只有在学校和企业之间架起一座“桥梁”，一头连着学校，一头连着企业，如此，企业的需要和学校的才智，才能“走到一起”。这正是高校企业在推动经济发展过程中努力探索的重大课题。

从北大、清华几家高校企业发展知识经济的过程可以看出，他们的成功不仅是因为信息产业是知识经济的支柱产业，更因为在他的背后有着北京大学、清华大学的人才、技术支持以及他们所选择的“知识＋技术＋资本”的正确发展战略。

北大方正这个高科技产业集团，已经成为产学商结合的成功范例，成为高校高技术发展知识经济的最好例证。正如宋健同志所说，“方正是一个创举，是一个奇迹，方正开辟了一条新的道路，创造了一个新的起点，方正将在历史上留下重要一笔。”它在全国科技企业，乃至世界越来越多的国家和地区开始变得声名赫赫。北大方正的成长和壮大，成为中关村高新技术企业发展知识经济的典范。

同样，清华大学在信息技术和计算机应用方面有非常高的起点，基础研究和应用性开发的实力都十分强大；加上清华同方筹集的大量资金，给这些优势项目注入“血液”，将会使这些高新技术保持领先地位；同时，将这些高新技术产业化也使同方具有了极大的竞争优势。1997 年清华同方完成销售收入 3.85 亿元，超过计划的 60.4％；实现利润 6943 万元，超额完成计划的 22.9％；公司每股收益为 0.627 元。清华同方的业绩与资本双双高速增长，必将为投资者带来绩优和资产快速增值的回报，这是显而易见的。

清华同方以清华大学校训“自强不息，厚德载物”为企业精神，坚韧不拔，永远进取，谦虚谨慎，尊重他人。清华的优良传统将在同方公司进一步发扬光大，清华的精神与现代化经营意识将在同方有机地结合，从而推动同方公司健康地发展成为现代化的高新技术企业集团。毫无疑问，像清华大学是世界一流大学一样，清华同方必定会成为世界一流企业。

四、夏普、东芝和索尼

电子行业是当今竞争最激烈、发展最迅速的行业之一。如今，人类的学习、工作、生活等各个环节都与电子技术的发展密切相关，许多国际大集团看中这一关键，纷纷涉足电子市场以求发展，所以导致了竞争的日益激烈。电子行业是一个技术含量和知识含量较高的行业，电子行业的发展推动了科技进步，而科学技术的飞跃又反过来促进电子业的发展和前进。

从 70 年代以来，由于日本奉行“科技立国”的战略，重视发展本国的电子产业，加大科技投资和科研开发的力度，并把它与市场需求紧密结合起来，将科研成果迅速转化为生产力，全面增强了其在国际市场上的竞争力，促进了日本知识经济的发展，日本的经济奇迹与电子行业的飞速发展有着密切的关系。在日本加速发展电子行业的过程中，夏普、东芝、索尼公司，由于注重技术创新，不断发展具有独创性质的高新技术，使其逐渐成为日本电子市场的“巨无霸”，其产品也远销欧美、亚洲许多国家。

1. 不断创新是企业进步的灵魂

电子行业，被成为技术密集型的产业，世界范围内的众多的企业、集团都深切的感到，要在激烈的竞争中保持不败，在迅速的发展中跟上潮流，必须从发展高新技术入手，注重产品创新，加强科学经营与管理，从市场的进入、占领到产品的售后服务，加大科技与知识的含量。日本夏普电器公司，作为世界电子行业中的一方霸主，在产品研制开发、企业经营管理、市场调查研究等方面做出了骄人的成绩。凭借着雄厚的实力，本着为不断变化的时代服务的诚意和创意，夏普公司以优越的技术开发能力，创下了许多“世界第一”和“日本第一”的记录。

令夏普引为自豪的“世界第一”有：

世界上首次研制成功砷化镓发光二极管、长寿命激光二级管；

世界上第一个薄型高清晰度 14 英寸薄膜晶体管彩色液晶显示器等。

夏普创下的“日本第一”有：

1925 年，夏普推出了全日本第一台矿石收音机；

1951 年，夏普推出了全日本第一台电视机；

1961 年，推出了全日本第一台微波炉；

1973 年，推出了全日本第一台液晶显示电子计算机。

此外，夏普公司还推出了全日本第一台液晶投影机，第一个电子系统笔记本，第一台温水自动洗衣机等产品。

面对知识经济时代的挑战，夏普公司并没有满足于自己的成绩。对高新知识的不懈追求、对科学技术的不断创新，成为促进夏普公司发展、壮大的永恒动力。在如今这个知识爆炸、科技日新月异的年代，夏普公司更加体会到了知识与科技对于一个企业的发展极为重要。对知识的重视、对人才的培养、对技术开发研制的投入，为夏普公司创下了一个又一个的本国第一和世界第一；同时又带来了巨大的经济效益和社会效益，保障了夏普公司在世界电子领域中的领先地位。为了让人们更好地享受生活，也为了保持自己在技术上的领先地位，夏普公司正在不断地倡导“技术革命”。目前，该公司不仅在彩色液晶技术方面领先，而且彩色信息的读取、加工和编辑、输出复印及电传技术方面也处于世界最领先的地位。夏普公司在世界上首次使作为彩色信息输入装置的图像扫描器实行了商品化，特别是在高、精、细的专用机方面，夏普公司的作法

已成为生产机械的国际标准。

用夏普公司的话来说，发展独创的高新技术不仅是为了企业自己的经济效益，同时也是一个企业必然承担的责任。只有这样才能保证各种新发明的技术为社会的进步服务，为此他们付出了艰辛的努力。如今的现代化城市中，各种活动都要依赖于先进的电子信息系统。为了建立高度信息化的社会，夏普积极动员技术力量，创造了在许多方面都是独一无二的通讯系统。如只需要将个人用计算机和文字处理机连到网络中进行工作，即可实现办公室间的双向话音及文字和图像通讯。

为了在电子技术市场的竞争中时刻立于不败之地，夏普公司对基础技术的研究也十分注重。夏普研制出了第一个磁光盘，并且在光电子技术、人工智能的电子翻译系统、新材料的研究开发中都占有领先地位。此外，夏普公司还是全日本第一家研究交通/气象系统的公司，并在日本的铁路和高速公路上以及世界上最长的公路/铁路吊桥——濑户大桥上使用了这种系统。

在电子行业技术创新方面，日本索尼公司也有自己的独到之处。

同世界上电子行业的其它企业一样，索尼集团的创业、发展、成功之路也不是一帆风顺的。在近半个世纪的奋斗中，索尼有过灿烂与辉煌，同时也经历了艰难与险阻。每一次克服困难，每一次取得成功，不仅仅要依靠领导者的英明决策、全体职员的勤奋努力，更是索尼公司技术创新的结果。与夏普类似，索尼也创造了自己的“日本第一”和“世界第一”。

——第一批磁带录音机的诞生。为索尼带来了惊人的效益，同时也使得索尼企业最终站稳了脚跟。磁带录音机的风行一时，促使索尼将注意力投入到产品的开发研制中。

——第一台日本制造的晶体管收音机的出现。1957 年索尼公司又生产了世界上第一台袖珍式晶体管收音机。这件新产品一出来就成了热门货，整个日本的电子工业也随之而取得了一个新的突破。接着，索尼公司又推出了晶体管固体电路电视机。通过一系列技术上的创新，索尼公司在世界上打响了自己的牌子，走上了成功之路。

在索尼的身上，我们可以看到日本工业界的一些精神。创业之初的索尼并没有丰富的经营经验，但他却清楚地认识到：要立足于市场，无论是国内还是国外的，他的公司必须拥有最先进的技术、拥有生产高质量产品的能力，才能在事业上有所成就。通过不断地创新技术、不断地追求自己的品牌，最终使“索尼”这个词在世界各地变得家喻户晓。索尼公司成为第一家在电子工业领域里以高质量称雄于世的日本公司。

成名之后的索尼公司没有停下前进的脚步。整个索尼公司上至总裁、下至普通职员都很清楚，只有不断地提高技术、吸纳人才、完善设备，才能保障公司一直充满生机与活力。企业成功，是一步一步走出来的，除了拥有科技力量以外，还需要投入，要产出必须要有投入。而索尼公司为了创新，向来是不惜投入。据统计，该公司 1991 年用于研究开发的预算资金达 15 亿美元，相当于当年营业额的 5.7%。对高科技的投入，反过来又为索尼集团带来了高利润的回报，因为知识与经济原本就是紧密相连、相辅相成的。对“电子记事本”的开发就是很好的例证。

根据市场调查，索尼公司发现西欧国家的大企业和欧洲工作人员的工作效率很高，于是，就希望能创造一种比西欧工作人员效率更高的秘书工具。经过一番研究、试验以后，索尼公司很快推出了一种电子记事本，它具有微机记事的功能。

两年以后，索尼又推出掌心微机，售价 1250 美元。该产品于 1990 年投入市场后，因为体积偏大、售价较高，销售市场不很理想。于是，索尼立即进行研究改进，仅一年后，“掌心微机二型”问世。这一回，该产品体积变小，成本也由此降低，每件售价只有 500 美元。一经上市，就卖掉了十多万件。不久，这种有智能的记事簿不但流行于日本，并且占领了欧美市场。

索尼公司从创立到今天，索尼的经营范围已囊括了电子产品和娱乐产品生产的全部完整体系。索尼公司生产的 CD 机光学唱头的产量已占到世界产量的一半；笔记本式电脑和电话用锂离子电池的产量也占有很大的比例。此外，索尼公司每年可以卖掉 1100 万台彩电，占全球市

场的10%以上，同时该公司又是世界影音设备市场的主要供应商之一。索尼音像公司和索尼制片公司的影音制品又使这些设备充分地发挥功效。高新技术为索尼的昔日创造了辉煌，同时也在为索尼的明日奠定了坚实的基础。

在日本，与夏普、索尼齐名的电子行业"大腕"还有东芝电气公司。提起东芝电器，人们并不陌生，从彩电、冰箱到洗衣机、微波炉、空调器，东芝产品几乎囊括了所有的家用电器产品。东芝电器公司是一个生产各种电子和电气产品的综合性制造公司。在该行业的技术领域中，东芝公司处于领先地位。目前在全世界最大的电子电气产品制造厂商中，东芝排名第八位。

东芝公司100多年的发展历史告诉人们，只有创新的技术才能保持企业的生机与活力。而该公司技术领先又是来源于每年大规模研究和开发用的投入以及企业所拥有的高素质的技术人员，而相应配套的研究组织机构则是企业技术领先的保证。从创业开始，东芝公司的决策者一直采取着"技术领先型"的经营策略，而这一精神则贯注到了整个东芝公司的全体员工心中。正因为如此，东芝公司才得以紧紧把握世界领先技术与市场发展的脉搏，不断地开发新产品，推出新技术，追求与倡导世界科技潮流，最终取得了长足进步。

在科学技术飞速发展的今天，由大量资金、先进研究设施和专业研究小组支持开展的研究开发规划，使东芝公司在新技术开拓进程中始终保持领先地位。对于高新技术，东芝公司一直将其放在企业发展的重要位置上。无论市场经济如何波动、变化，东芝公司每年对用于新技术研究开发工作拨出的专用款项是不动的，一直保持在销售额的6%左右，而绝对值基本上是年年增长。东芝公司的不断发展与壮大，关键就在于东芝公司一贯地、全力以赴地开发新技术。到1992年，东芝公司的净销售额已达数万亿日元，净收益为3949万日元，拥有职工16.8万人，在全世界拥有众多的分支机构，是一个世界性的电子与电气设备公司。

在知识经济迅速发展的当今时代，为了保证知识与经济达到最佳的结合，发挥最强的功能，令最新的科技成果迅速转化为生产力，东芝公司在内部结构上进行调整，以适应知识经济的发展。

为了加强公司的科研力量，东芝公司设有专门的综合技术研究所，下属的13个门类研究所，其主要任务是进行能够在以后5～10年内加以应用的基础技术和先进技术的研究。综合研究所以及附属于各部门的专门技术研究所，重点从事实用和与生产有关的研究开发工作。除此以外，在东芝公司各营业部门的技术部，负责实现公司研究所的研究成果，使之成为最新产品。除了上述研究部门之外，东芝公司另有3个独立的研究所，专门从事高、新、尖技术的研究。它们分别是，超大规模集成电路（ULST）研究中心，进行下一代高集成度半导体的研究；系统和软件技术研究所，进行人工智能和软件生产技术的研究；制造技术研究所，负责开发合理化和自动化水平更高的制造工序。这些研究单位的科研工作，为东芝公司的发展作出了巨大贡献。

2. 技术创新以市场需求为导向

技术创新的目的在于充分而迅速地占领市场，如果技术上的创新不能适应人们的生活方式，或是产品虽然具有极好的功能，却因过于复杂而难以操作，那么这样产品或这项技术最终还是不能被人们接受，而达到预期的目标，也就不能为市场所认可。

夏普公司与众不同之处就是在于，将市场需求与技术的完美结合作为企业追求的主题，以技术服务于人类、服务于社会为最终目的。确实，先进的、卓越的技术只有与人们的生活方式相适应、为人们的生活提供服务，技术才能为消费者接受，创造、发明技术或使其实用化的企业，才会实现自身的价值，获取利润。在技术不断创新的今天，夏普公司始终坚持着"以实现人和高技术之间的完美和谐统一"的目标。在产品的开发研制过程中，公司将一切为了用户的利益，一切为了技术的新颖。对于夏普公司来讲，研究开发的内容不仅仅是对纯科学、纯技术的研究，另外还包括对世界最先进的、最富有情趣的生活方式的研究。在分析了现代生活和事业中的变化以后，夏普公司就将分析成果应用到产品的设计思想中去，从而使得技术与用户尽可能地接

近，以实现公司倡导新生活、新文化的目标。

夏普公司这种为用户着想、努力让技术与人类生活相结合的创意，得到了用户的认可。因此，夏普的第一个新产品出现在市场上时，很快会受到消费者的青睐，并且被这种新奇与便利所吸引。夏普的产品也由此在日本国内形成风潮，并流行世界。在夏普公司进行技术创新的过程中，有许多较为典型的事例。

事例一，综合性家用电器的开发与研制。

随着当今社会中职业妇女的增多，传统的家庭生活模式和时间安排发生了巨大的变化。为了适应这种不断发生的变化，使产品能够满足人们的需要，夏普公司特别雇用了对家务劳动颇为熟悉的专家，尤其是一些女职工对产品进行了评议。通过持续的研究，夏普公司研制并生产了一系列家用电器新产品。这个新产品目录包括了微波烤面包炉，组合洗衣机和脱水机，自动洗碗机以及冷冻温度在一 55℃以下的电冰箱。这一系列的产品与其说是在技术上、制造工艺上更先进，倒不如确切地说是更适合现代人类生活的需求。因为这些产品非常适合家庭人员分工合作，灵活料理家务。这种电器一投放市场，就受到消费者的普遍好评。

事例二，新型电化住宅的开发与研究。

在家庭居住方面，夏普公司仍然以人与技术间的和谐协调为目标，推出了“新型电化住宅”。这种新型电化住宅是一种智能化的全电子住宅，专家们通过它来研究如何使人们生活得更舒适优雅、更富于创造性。就在这座实验性住宅中，夏普公司的专家和技术人员们每天都在研究如何利用各种产品和不同功能的组合来提高生活质量，适应现代生活。当人们步入到新型电化住宅时，会看到一台家庭计算机。这种计算机能使用各种新式媒介系统，以便主人每天从外界获得信息。与此同时，计算机还监视着安全并起到对空调、照明和声视设备的全面控制作用。这种计算机另具有“远距离控制”的功能，能从外面通过电话指示，可以关闭电灯和空调机，确认家门是否锁好。这种新型的电化住宅，将夏普公司的“人与技术的最佳结合”的精神体现得淋漓尽致。

将知识、技术与经济发展紧密结合，并提高到一个新的层次，对于现代的企业，不仅要求其做到科学技术与经济效益相结合，更要求做到技术创新与人类的完美结合。人与技术的最佳结合，促使夏普公司走上了一条良性循环的成功之路——那就是技术转化为产品，产品被消费者接受，企业再由此获取利润，一步步地扩大市场的占领份额。

除了开拓本国市场外，还必须注意开拓国外市场，才能为企业的发展创造更为广阔的空间。为了顺应国际市场变化的需求，在越演越激烈的全球性商业竞争中维持自己领先的地位，东芝公司在技术研究与开发领域中不断地进行广泛的国际合作。和东芝公司进行过业务合作的公司有：美国通用电气公司、CISA 国际公司、美国电话电报公司（AT&T）、西门子公司、荷兰 SGS 汤姆森微电子公司、法国的罗纳——波伦公司，以及日本电信电话株式会社等。另外，还有一些国际一流的研究机构与其进行业务合作，如美国亚利桑那大学、麻省理工学院等等。这种高科技的合作与开发，自然给东芝公司带来非常的经济效益。例如在世界数字影碟机制式的争夺战中，东芝公司成功地与华纳公司联盟合作，打败了索尼集团与飞利浦公司两家强手的联合，从中获得了巨大的效益。

东芝公司每向市场推出了一项新产品，总是另有一项产品处于试用阶段，还有一项产品处于试制阶段，从而保证了自己的产品永远处于技术领先地位，永远与市场相吻合。就是这种集设计、制造、市场一体化的经营策略，成为了东芝产品近一个世纪以来行销不衰的原因。东芝公司百年的辉煌业绩，并非来自一朝一夕的努力。是东芝集团那种“以人才和技术求发展”的精神造就了今日的成功。

【评析】

当今的社会是知识经济时代，无论是国家、企业还是个人，只有掌握了先进的技术，跟着时

代的潮流，才能获得致胜的法宝，立于不败之地。在本世纪70年代，美国、日本等发达国家的社会财富数量，已经能够满足社会成员的基本生存与发展需要，人们开始追求提高生活质量。当技术发展到达这样的阶段后，传统技术对人类社会的贡献实际上开始呈现边际效益递减现象，与此同时，对新材料、新技术的需求却日益增长。

在知识经济时代，商业竞争日益激烈，而且是逐渐趋于国际化、高新技术化。其中，有许多老牌企业由于各种原因纷纷下马，但也有一些企业，驰骋商界长达一个多世纪，迄今仍保持着青春的活力。日本的东芝、夏普、索尼公司就是这样的例证，在历经百年的沧桑之后，依然是风彩依旧，魅力不减。由此证明，在当今社会中，没有知识，企业就不能生存；没有高、新、尖的科学技术，企业就无法发展。这三家电子公司的成功，就是一个最好的说明。对高新技术研制开发工作的大资金投入，为公司的发展带来了巨大的动力。充足的研究资金与合理的研制结构，使得他们有能力把握住世界尖端技术的潮流，并取得了一个又一个的“世界第一”与“日本第一”。

五、AT&T 和摩托罗拉

美国电话电报公司（AT&T）的前身是1877年成立的贝尔电话公司。1876年，亚力山大·格雷汉姆·贝尔发明了电话机，并获得美国专利。为加快这一科研成果向实际应用的转化，贝尔研究工作的主要赞助人于1877年联合成立贝尔电话公司。公司成立百余年来，经历了传统的工业经济向知识经济的过渡，业务领域不断扩展，业绩不断扩大，1995年公司年销售额达796.09亿美元，年利润为1.39亿美元，在《幸福》杂志排名第107位。公司在世界100多个国家和地区拥有近30万雇员，以每天1.5亿条的速度在全球各地传送各种语言、数据和图象信息等，是世界上最有能力承担全球性信息传送和管理工作的重要公司。在美国信息高速公路的建设中，AT&T公司起着举足轻重的作用。

与AT&T的发展历史相比，摩托罗拉公司也是一家具有很长历史的老牌公司，但真正使他在世界范围内声名显赫的，还是近些年来在现代电子通讯领域的长足发展。摩托罗拉公司的前身是1928年加尔文·保罗成立的加尔文制造公司。1930年，公司开始生产汽车用无线电，并采用了Motorola（摩托罗拉，由Motor和victora合并而成，有“开动”与“收音机”的双重含意）的商标。1947年，公司更名为摩托罗拉公司，同时兼并了另外一家汽车用无线电生产企业Detrola公司，取代他成为向福特公司和克来斯勒公司提供车用无线电的最大供应商，占有其需要量的50%以上。进入90年代以来，摩托罗拉公司加大技术投入，成为全球规范电子通讯产业发展知识经济的典型，也为公司带来了巨额的利益。年销售额连年上升，1992年公司年销售额133.41亿美元，1997年达到了279.73亿美元，翻了一番还多，其中通信设备收入达到184.26亿美元，占总收入的65.8%，在世界十大通信设备商中排名第二。成为一个实实在在的知识型、技术型公司。

1. AT&T 加速由传统经济向知识经济的转化

在AT&T成立之初，主要从事基于传统工业经济的通讯设备制造业务，在几十年的发展历程中，特别是近些年来，为了适应知识经济时代公司的发展，公司加大知识、技术的投入，使公司的生产重点由传统的劳动密集型和资金密集型向知识型、技术型转化。

今天，我们都知道美国的AT&T是全球通讯技术的权威，它不仅是美国最大的电讯设备研究和制造商，也是美国最大的通讯服务公司。作为一家具有全球影响的巨型跨国公司，美国电话电报公司在全世界为商业、个人、通信服务部门和政府部门提供通讯服务。由于AT&T先进的技术和卓越的服务，他帮助世界各地人们在任何时候、任何地点都可以进行方便的联络，向人们提供所需的信息服务。开创了人类传递和交流信息的新时代。但是，有谁知道，在AT&T的创业和发展的过程中，却走过了一段不平凡的道路。

AT&T 公司创立于上世纪末期，当时人们处于传统的工业经济时代，创立之初的几年，特别是到了本世纪初期，AT&T 的业务形势良好，特别是将公司更名为美国电话电报公司，业务重点也从原来的出售电话经营许可证转移到兼并独立的小电话公司上，公司的长途电讯服务和电讯设备制造方面已占据垄断地位。由于当时公司在分析形势时认为，电讯业是一种天然垄断行业，便将全部精力放在取消一切外来竞争上。短短几年内，公司兼并许多独立的电话公司，并拒绝将贝尔的长途电话线路与其它公司的线路连接起来，还赢得西部联合公司的控股权。这种靠垄断而不是靠竞争占领市场的方法，是典型的传统工业经济时代的思维方式。由于当时的美国经济正处于内战后的恢复和迅速发展时期，一些行业形成了垄断公司联盟，他们操纵着市场及价格，公众对此深为不满。针对这一情况，美国国会通过了一系列法令和管制条例，以限制行业的过度垄断。1910 年成立了“州际商务委员会”以加强对州际间的电话业务的管制。AT&T 公司的垄断行为和发展倾向受到其它工业部门和国家司法部的强烈反对，在巨大压力面前，公司不得不进行一些妥协：放弃对西部联合公司的控股权，不再兼并独立电话公司，允许贝尔电话系统与其它电话网连接。尽管 AT&T 公司在电话业务方面仍然享有垄断地位，并且控制着长途电话业务，但对公司的业务发展还是产生了一定影响。

此后不久，美国国会又通过了通信法案，并采取措施，成立联邦通信委员会，进一步加强政府对通信行业和 AT&T 的管制。政府加强了对国际和州际通信的管制，对电话、电报、广播和电视等业务进行宏观管理。政府加强对通信行业管理的重大举措，对通信业及 AT&T 公司的发展产生重要影响。尤其是国会通过的反托拉斯法，对 AT&T 的发展产生了极大的限制作用。另外，从 1949 年起，司法部对 AT&T 提出诉讼，要求它放弃西部电气公司。经过长达 7 年的争执，最后的结果是，政府允许 AT&T 公司继续经营西部电气公司，但作为贝尔系统制造设备的子公司却做了限制，禁止它进入除公共通讯领域外的其它任何业务领域，政府有关部门还规定 AT&T 公司制造的通信设备只允许为自营网络装备等等。

除此以外，AT&T 还要承受来自各方面的挑战。60 年代，AT&T 公司受到了微波通信公司（MCI）的强力挑战，MCI 打破了 AT&T 公司对长途通讯的垄断。70 年代，司法部和 MCI 公司以反托拉斯名义再次起诉 AT&T 公司，寻求解散 AT&T 公司，理由是 AT&T 公司采用歧视性资费等不公平手段进行竞争、限制其它电讯设备进入贝尔系统，美国政府也认为 AT&T 公司的长话、市话高度集中的网络体制阻碍了其他公司的发展。历时 8 年的对美国乃至全球电信领域都将产生深刻影响的电信反垄断案终于在 1982 年以 AT&T 公司的解体而宣告结束。

迫于强大的压力，要继续靠垄断求发展已难以为继。为此，AT&T 向技术要效益，向知识要效益，采取了两项重要措施。一是加强科研力量，不断开发新产品，AT&T 公司在 1925 年将其分散的研究部门进行合并，组建了著名的贝尔电话实验室。这一行动对 AT&T 公司的发展起到了重要作用。二是扩展技术领先的业务领域，第二次世界大战后，贝尔电话系统的绝大部分改为直拨电话，电话的使用量猛增，公司业务迅速扩大。同时，AT&T 公司开始经营跨洋电缆服务，在 1956 年跨洋电缆投入使用。

由于采取了以上措施，AT&T 公司的业务继续高速发展。在公司最困难的时间内，AT&T 公司并没有被动等待，而是积极开展业务，同时采取相应措施以消除反托拉斯法的阴云。由于及早准备，AT&T 公司进行了有条不紊、紧张有序的涉及组织、网络、资产、人员等方面的调整和划分，整个过程平稳而周密，并没有引起大的动荡。为适应经济形势的发展，到 1984 年，AT&T 公司进行了大规模的重组工作。其内容主要包括：AT&T 长途网对其他经营者公平接入；将美国划分为 161 个“本地接入传输区域”，在区域内部的通信为市话，区域间通信为长途；组建一个类似贝尔实验室的通信科学研究部门，加强科研工作。

此次重组，使美国的电信市场发生了重大变化，电信终端设备及其它设备市场开放和自由竞争；长途通信业务和本地市话业务仍然在管制之下；用户可选择长途业务经营者。同时，

AT&T 的重组也对自身产生了重大影响，公司年营业额猛跌至 330 余亿美元，雇员人数减少到 20 余万人，电讯设备市场占有率由原来的 75%下降为 35%，营业规模只有原来的 30%左右。由于长期习惯于垄断经营，公司开始根本无法适应市场激烈的竞争，公司的亏损额明显增大。

在新的竞争形势面前，为了适应知识经济时代激烈的市场竞争，AT&T 在公司重组的基础上，不断进行改革，加大公司调整的范围和力度，包括公司领导人更换、心理调整、经营战略、网络革新和技术进步的调整。为重新在市场找回霸主地位，公司一方面压缩机构，将全国电讯零售器材服务点从 900 个压缩到 450 个，裁员 7.5 万人，从而降低了成本和开支；一方面实行各部门员工享有同样待遇的政策，大大激发员工的积极性。在不断改革的基础上，AT&T 公司终于在激烈的竞争环境中重振雄风，在国内外通信市场上取得领导地位。结果 1987 年 AT&T 公司重新上升到美国 50 家最大工业公司的第 8 位。1995 年公司年销售额达 796.09 亿美元，年利润为 1.39 亿美元，在《幸福》杂志排名第 107 位。

在由传统工业经济向知识经济转化的过程中，AT&T 创出了许多成功的模式。

(1)加强技术创新，扩展业务范围。AT&T 所属的贝尔实验室号称“世界上最优秀的智囊团”。它成立于 1925 年，主要使命是设计开发信息传输和管理产品，为 AT&T 公司的未来提供技术基础，探索新的科学知识，并将其应用到 AT&T 的通讯设备中。在公司的发展尤其是研究和开发方面，贝尔实验室是一个关键的参与者。它年申请专利 500 多项，到 1994 年已获得了第 25000 项专利，这相当于从 1925 年创建以来每天获得一项专利。先后有 7 人获得诺贝尔奖，5 名科学家获得美国国家科学奖章。实验室在全球有雇员 2.7 万人，其中 4000 余名博士，14 名国家科学院院士，29 名国家工程院院士。许多划时代的发明如电动数字计算机、晶体管、激光器、通信卫星、光纤制造技术、光交换装置等都是由贝尔实验室的专家完成的。雄厚的研究开发力量是 AT&T 公司得以不断发展创新的源泉。贝尔实验室年预算约为 30 亿美元，拥有科研人员 2.5 万人。强大的科研力量，高强度的资金投入和以市场需求为中心的科研开发战略，使得 AT&T 在通信技术领域一直保持领先地位。

在加强科研开发的同时，AT&T 不断扩展新的业务范围。重新崛起后的 AT&T 公司，加大了产品结构调整的力度，把主要的生产方向放在知识和技术含量高的业务领域，目前，该公司的主要精力有两项：一是提供电信服务。这是公司的核心业务部门，占其营业收入的 60%左右。其服务内容除长途电话服务外，还包括大区域电信服务、800 号免费服务、电子邮件、用户电报以及蜂窝式电话服务业务等；二是电讯产品及设备。包括电子快捷电话、电子数字式小交换机、计算机和微电子产品等，该领域在近几年占公司年营业收入的 25%左右。公司在 1991 年兼并 NCR 公司之后，开始涉足计算机的开发与制造，目前已成为世界第七大计算机制造商。除此以外，公司还开展租赁服务，向居民和商业机构出租通讯设备和计算机产品，以及金融服务等。特别是 800 号业务呼叫的成功开发，是开发新业务的典范。通过 800 号业务，客户可以免费向公众提供有关产品及业务的咨询，大力促销产品，扩大企业知名度。据统计，每个 800 号业务呼叫平均可为公司带来 75 美元的收入。800 号业务量已占 AT&T 长话业务量的 30%。新业务包括向家庭提供交互式电子服务以满足日常生活需要、电话卡业务、语音传递业务、ISDN 以及多媒体业务等等。

(2)注重知识、技术与市场的紧密结合。如前所述，AT&T 公司十分重视基础研究工作，科研项目的立项注重理论研究以及鼓励个人的探索精神，彻底根除公司在国内处于垄断地位时的经营思想，受市场竞争的影响，公司经营思想向市场驱动转变，科研工作的重点也就相应发生变化，科研必须为市场服务，注重成果的实用化。通讯产业是高技术产业，要想取得长远的进步，就需要努力不断地进行发明创造。现在 AT&T 公司把科研的立足点建立在市场需求基础上，更注重科研成果对促进市场开发和加强市场竞争的效果；以开发应用性项目为主，强调科

研开发在技术进步中的重要性。为了及时掌握最新的市场信息,公司到1990年实现了全数字化长途光纤网络。同时加强网络的管理,使网络接通率达到99.9%的水平,达到无阻塞的理想水平。1994年公司成功兼并麦考蜜峰通讯公司,这次合并成为"电讯工业史上最大的合并",使AT&T公司成为美国最大的无线通讯服务的提供者,对公司成为世界网络领域领袖的战略是至关重要的,使得AT&T成为网络时代的先锋。

要使知识、技术与市场紧密结合,增强市场竞争能力,关键是提高产品质量、服务质量。AT&T公司提高产品质量,首先是把经营思想进行转变,把行业管制和技术发展驱动力向市场驱动的方向转变,公司提出在任何地方、任何时间为顾客提供最满意的信息服务的口号,把顾客的评定作为服务质量好环的标准;公司将质量视为企业的生命,为确保设备质量为一流的,公司直接参与供应商的质量控制,与供应商密切合作,不断改进和提高设备的质量。目前,AT&T公司与700多家供应商有着高质量控制和改进合同,这是公司能够提供高质量电讯服务的基础和关键,也是AT&T全面提高市场竞争能力的一个重要方面。

(3)加强技术合作,开拓国际市场。在传统的工业经济时代,由于AT&T公司在美国电报电话业务市场长期占统治地位,享有超值利润,因而它没有动力开发国际市场,不注重国际市场的开拓,也缺乏开拓国际市场的经验。而现在,作为一个国际性跨国集团,AT&T积极拓展国际市场。其核心是通过输出资本和技术,以利益共享为原则,与国外电信企业建立密切合作伙伴关系,积极渗透国外电信业务市场,扩大设备市场份额,从而实现其雄心勃勃的全球通讯战略。1984年AT&T公司的国外雇员只有100人左右,到1994年达到5.3万人,分布在全球100多个国家和地区,拥有40多个国外合资或独资企业。在中国、沙特等国家赢得重大的建设电信基础设施的合同。AT&T在中国的北京、上海、天津、广东和成都等地建立了9家合资企业和1个独资企业,进行通信服务和通信设备、网络系统、计算机多媒体等制造。现在,AT&T公司在海外的收入占公司收入的很大份额,公司的许多发展机会都来自海外。

除此以外,AT&T还强化与其他中小企业的合作和国际市场的开拓,允许采购其他公司的零部件,与其他公司合作开发新产品,并引进外来人才负责公司的电脑部门,拓展经营范围,真正实现了在知识经济时代公司的全面发展。

2. 摩托罗拉:现代移动通信产业独占鳌头

美国的摩托罗拉公司是世界上最为著名的电讯电子公司,其主要产品包括通讯产品,主要是陆地移动电话产品系统。正是在这个领域,摩托罗拉奠定了居世界领先地位,它生产的用于通信的半导体产品,是美国半导体市场上仅次于英特尔公司的第二大供应商。摩托罗拉的主要产品包括蜂窝式电话和蜂窝开关装备,信息管理与数据通信产品,其它电子产品等。

目前,大部分的中国人都知道摩托罗拉这个名字,只要有人刚买了无线寻呼机,经常就会被问到,是摩托罗拉的吗?被称为"移动之声"的摩托罗拉在中国已经是家喻户晓的品牌。"摩托罗拉寻呼机,随时随地传信息",已成了妇孺皆知的广告语。摩托罗拉在发展知识经济的过程中,给了我们哪些有益的启发和启示呢?

起初的摩托罗拉并不是专门从事移动通信产品的生产,而是从事电视机的开发与研制工作。在本世纪40年代初期,摩托罗拉公司看到了当时的新兴消费品电视机的潜在的发展前途,因而投入了大量的人力、物力和财力进行研究开发活动,其产品很快在电视机市场上占有了可观的市场份额,一时间,摩托罗拉成了电视机的代名词。

在60年代末期,公司决定退出消费品市场以便集中精力发展高科技产品。70年代末期,公司又退出汽车无线电市场。当摩托罗拉公司将电视机业务卖给日本三菱电器工业公司时,他们曾说过,"我们从不后悔做了那个决定,因为那个决定是基于集中资源于焦点的需要。我们不可能每一件事情都做,一旦决定做一件事,就要集中资源,尽一切努力把它做好,成为佼佼者"。这一明智的决定很快给摩托罗拉带来了效益,从1974年到1978年,公司年销售额从13.89亿

美元增加到 22.2 亿美元，其中，1978 年有 43%来自通讯产品。同年，公司年利润达到 2.69 亿美元，其中，通讯产品占 41%。从 1982 年到 1991 年，公司销售额从 37.86 亿美元增加到 113.41 亿美元，年均增长率为 13%。同时期，公司年利润从 1.7 亿美元增加到 4.54 亿美元，年平均增长率为 11.6%。能够长期保持如此高的增长速度，这在美国的大公司中是不多见的，这得益于公司要在移动式和便携式通讯市场上争胜，并以产品领先为基础立于不败之地的经营策略。

摩托罗拉公司从生产消费品的电视机转向无线电移动通信业务，适应了当时技术发展的潮流，因此，它在移动通讯领域很快发展起来了。在发展期间，它也经历了一系列的技术探索和尝试。摩托罗拉公司一直是在与通讯相关的业务中摸索前进，曾抓住过这个领域中的一些新机会，生产了超音防盗警报器、闭路电视到遥控交通信号系统等。移动和便携式产品事业便是在这段摸索期间奠定了它的主导地位。由于具有明显优异的产品技术基础，再加上比较具有成本效益的行销体系，它获得了极大的成功。而所有新技术的发展都围绕着移动和便携式通讯这个根本点，在当时高新技术领域探索的成功，使它毅然决定退出消费品市场和汽车无线电市场。

在通信技术领域，人们一般认为，80 年代可以看成是个人电脑发展的十年，90 年代则应是个人通讯发展的十年。摩托罗拉凭借它在无线领域的专业产品，充分利用蜂窝移动电信在全球迅速发展的大好时机，一直在世界通信行业遥遥领先。摩托罗拉的发展过程大致经历了以下三个阶段：

1990 年，摩托罗拉提出，不仅是产品的领先，而且是“全面领先”。也就是说，当竞争对手还只是在思考阶段时，摩托罗拉所销售的产品已经采用世界上最先进的技术，并且在所有业务中的每一个环节都要是世界上最好的，要处于领先地位。这一策略保证了它能够始终占有很大的份额。

1994 年，摩托罗拉公司产销的蜂窝电话占世界通信产品市场的 23%，在所有的蜂窝电话制造商中，只有摩托罗拉在美国、日本和欧洲市场都占有两位数字的市场份额。现在，作为全球第一号蜂窝电话制造商，他从其他制造厂家那里收取特许使用费，而且是向日本电话电报公司供应此产品的唯一非日本供应商。

1998 年初摩托罗拉推出了采用先进的 FLEX 技术处理的复杂事务的全新的寻呼产品：智慧迅捷 100 中文信息寻呼机，它是一种划时代的信息产品，其超大屏幕可同时显示 40 个汉字，容纳 6 万个汉字；它可以对信息进行个人管理，可以处理个人寻呼、公共和记事本三种信息，并首次实现了在个人寻呼机上实现图形信息的传送。由于采用了 FLEX 技术，它可以为用户提供丰富的信息。目前，智慧迅捷型所采用的 FLEX 标准已经被中国邮电部选为全国高速寻呼漫游标准，它是提供多种信息的最佳平台，用户可以在全球最大的 FLEX 漫游网中随时随地享受多种信息服务。

摩托罗拉公司事业的发展史，是一部不断开创新的移动和便携式通讯事业的历史。在整个的经营过程中，公司始终遵循着一条原则：以产品领先为基础，在移动和便携式通讯市场上取胜，并立于不败之地。摩托罗拉的每一项产品在推向市场时，都具有技术的领先优势，这些产品给了它丰厚的利润回报。如它早期生产的世界上最小和最轻的便携电话、寻呼机蜂窝式便携电话等，又如最近推出的有 532 个通话频道的双向步话机、集群车载电台和智慧迅捷 100 中文信息寻呼机等都是如此。

在寻呼系统，为不断满足市场需求，为信息时代的用户提供更好的服务，摩托罗拉公司还在寻呼机市场不断开辟新的领域，如记录数据、用电脑联网、传真及实现双向及语音寻呼等，要使寻呼机成为装在口袋里的信息库。正是这些高标准的产品规划，对摩托罗拉的技术开发工作起到了推动和促进作用。

在移动电话系统，摩托罗拉正致力于人们最为熟悉的是全球移动系统（GSM）的开发与研制工作，另一种新型移动电话制式 CDMA 方式也正在研制之中。“技术才是王牌”，为了跟踪下

一世纪移动通信市场的主流技术，摩托罗拉保持了它的一贯作风，即时刻紧跟技术前进的步伐。当然，摩托罗拉公司的领先地位也不断遭到严峻挑战，但正是它在市场竞争中的出色表现，更加充分地显示出它是一家久经时间考验的先导企业。在对日本六家高科技大公司的竞争中，他不甘于失败，而是在日本同他们进行技术合作。摩托罗拉公司敢于在日本人干得最出色的领域向他们挑战。

在追踪技术进步的历程中，摩托罗拉投入了巨额资金，取得了一个个骄人的成绩。从最早的蜂窝式移动电话开发研制算起，摩托罗拉公司花了15年时间，投入了1.5亿美元的资金。移动和便携式数字电话的发展也经历10年以上的时间，然而这两项投资与发展卫星移动电话网络所耗费的时间和资源比起来，却是小巫见大巫。进入九十年代以来，摩托罗拉公司为了实现一个电话终端在手就可以获得真正的全球范围内的移动通讯服务的梦想，开始在卫星个人通信网络上投入大量的人力、财力进行研究开发。1990年摩托罗拉宣称，公司正致力于一项20亿美元的项目，通过环绕地球的卫星网来实现偏远地区的通讯——甚至从北极到澳大利亚人烟稀少的内陆地区。

近期，摩托罗拉公司计划投资129亿美元建设全球卫星通信网络，向电话公司、企业和电信用户提供语音、数据和图象通信，其服务对象是要求高速Internet服务的国际公司。这个系统既可用低道卫星又可使用高轨道卫星，是摩托罗拉公司迄今为止最为庞大的卫星通信系统。

开发用于全球移动通讯的铱系统，是摩托罗拉的杰作。自90年代中期开始，摩托罗拉公司牵头，在美洲、欧洲、亚洲各大公司和通讯机构的共同资助下，启动了一项耗资34亿美元的低轨道卫星通讯系统计划，这也是世界上最大的私营空间计划。由于卫星轨道高度较低，使回声降低，用户话机功耗将大大减少，因而也就更加小巧、轻便和便宜。这项计划要求发射66颗低轨卫星，由摩托罗拉领导的17个公司组成的铱系统国际电信和工业公司联盟已经于1997年5月发射了66颗低地轨道卫星中的第一批5颗卫星，这个系统将于1998年底开始向全球提供无线语音、寻呼、传真和数据等商业性服务。地球上任何两点之间都可以用手持终端以进行通信。

纵观摩托罗拉公司的发展史，注重技术开发，是始终贯穿公司发展的一条主线。1978年，摩托罗拉公司的研究开发经费只有1000万美元，但到1987年就增加到了5.24亿美元，1990年更增加到10.30亿美元，占销售额的9.2%，1991年增加到10.79亿美元，不仅如此，公司还千方百计从其他企业获取技术。用公司负责人的话说就是：如果不能打败对手，那就与它联合起来。近些年来，摩托罗拉公司先后与许多的大企业结成了技术联盟，包括象日本的东芝公司、美国的尤尼塞斯公司、加拿大的北方电讯公司等。1991年，公司曾在生产半导体和手提电话方面和其他公司进行合资与合作，又曾与苹果公司共同创建了一个新公司，开发一种能集电话和计算机于一体的可携带产品。到目前为止，摩托罗拉公司先后获得了5000多项美国专利，这些新技术大大推动了摩托罗拉公司的发展。

移动通讯产业是一项高技术性的事业，要想保持领先，就必须熟悉市场，熟悉技术，而且不仅仅是某一项技术，更是一整批技术。只有科技领先，产品才能领先。在摩托罗拉发展的过程中，以领先为导向的科技策略始终是和整体经营策略紧密结合在一起的。这种技术路线意味着它的每一项事业未来的产品计划都与所需的技术连接起来，即未来五到十年规划要上市产品，必须与目前的技术发展直接关联。为了实现未来产品的应用目的而开发出重要先进技术的实例不胜枚举，并且在之后的几年内这种技术仍然不断地改进，而这些技术反过来又推动了更宏伟的产品计划，这样的一个过程将摩托罗拉公司造就成为这一技术领域中具有特殊专长的公司。

为此，摩托罗拉公司几乎总是通过不断地采取突破性和渐进式的创新，来一贯追求产品的领先，同时还锲而不舍地通过零缺陷和缩短周期等运动来改进工艺。它孜孜不倦地努力改进产

品质量。摩托罗拉从事的移动通讯行业，在本质上都是属于研究密集型企业，但其研究性质带有明显的“应用”成分。在它的发展中，总是先有目标产品的设想，然后根据这种目标来开发所需要的新技术。例如公司研制蜂窝式电话可追溯到70年代，这是在出现这种产品市场十多年以前。为研究便携蜂窝式电话，因而进行了一项改进交换机技术的研究开发。摩托罗拉以此为目标进行技术上的研究开发，因而真地发明了它们，1989年推出手提式微型电话和页式手表等，正因为有了目标才产生了一些具有突破性的技术发展。

在科学技术发展日新月异的时代，在一个领域中，首先进入市场的公司，日后往往不一定能够在这一市场中长期领先。而摩托罗拉却保持了既能首先进入市场又能长期保持领先，既有突破性的创新又有持续渐进式的创新的发展。公司不断地以新层次的产品技术开拓新市场，又不断地为已经建立的市场引进新一代技术。例如便携式无线电、寻呼机和蜂窝式便携电话不但开拓了通信市场的一个新领域，而且能够在市场上维持十年以上的领先地位。其根本的原因，就在于摩托罗拉不断跟踪技术的发展变化，使自己的产品在技术上永远处于市场的最前沿。

【评析】

截至1988年，美国经济的持续增长已经进入了第8个年头，按照历史的规律，美国经济的繁荣期即将结束，应该进入衰退期了，但目前美国经济的基本因素依旧充满活力，充分展示了美国经济独特的发展趋势。纵观近年来美国经济的发展特点，最引人注目的莫过于知识经济的迅速发展和由此带来的经济增长。

美国的AT&T公司和摩托罗拉公司分别是世界上著名的电话通信和移动通信公司。两家从创立到现在发展成为全球性通信公司，经历了100来年的坎坎坷坷，他们的发展变化对我国的通信事业乃至知识经济时代的其他领域都有一定的启发。

(1)转变经营观念是一个长期的课题。我国的改革开放已进行了20多年，计划经济逐步完成向市场经济的转变，但许多行业以市场为导向的思想并没有彻底转化过来。把“顾客就是上帝”的信念真正落实到实处，还需要做长期的艰苦的工作。只有完成经营思想的转变，才能一切从市场出发，从顾客利益出发，不断提高服务质量和产品硬件的质量，开发新产品，不断壮大企业，实现企业的振兴。AT&T公司早在70年代就提出要重视市场、重视顾客利益，但真正做到这一点，还是在解体初期受到打击后的事。公司为此受到了应得的教训。重视市场、以顾客为主，是AT&T公司重振雄风的一个重要因素。

(2)竞争是市场经济的根本特征。电信市场的竞争初期有自己的特点，任何一个国家在其通信发展初期，都是垄断的，政府和法制的干预是电信市场从垄断走向竞争的关键。没有强制的干预，自由发展的公司就根本无实力与垄断的公司进行竞争。AT&T公司与其他公司在初期的竞争是不公平的，AT&T在许多方面受到限制。但AT&T公司能正确认识竞争，在竞争中采取有力措施，重新找回自己的位置。我国的电信产业近几年发展较快，出现了像中兴新通讯公司、华为公司等佼佼者，但这些公司较多，势必造成力量分散，重复建设开发，在激烈的国际竞争中显得力量单薄。如果这些企业能真正联合起来，强强联手，集中力量，优势互补，才能真正呈现群体突破的局面，在国际国内的竞争中发展壮大。

(3)发展经济必须加大科技投入。像电信这种高科技产业的发展，根本离不开科研力量的支持。可以说，电信业的竞争，也是科研力量、水平的竞争。AT&T的发展史，是电信技术发展的缩影。从电话的发明到现在先进的智能化电信网络，新技术的不断开发和应用起到重要作用。贝尔实验室的专利为AT&T通讯设备和管理业务不断注入新的活力，“科学技术是第一生产力”得到充分的体现。90年代我国的电信技术水平有较大的提高，但是科研滞后于电信事业发展的矛盾还比较突出，电信研究成果在网络上的应用比例不高，这已经影响电信产业的发展。如我国电信网中之所以存在目前这种多制式程控交换机并存的现状，就是我们不能及时拿

出自己的设备装备我国的电信网。由于体制的作用，只能从国外不同的公司进口不同的程控交换机。这对于我国的网管带来极大的困难。

单从公司的角度看，AT&T 公司将贝尔实验室的研究方向由基础性向实用性、市场性转变是正确的。它可以保证实验室及时提供市场所需的新技术，保证 AT&T 在电信产业处于领先的技术优势。在我国，科研与实际的结合还存在较大的差距。除基础研究外，我国现在的应用科学研究有很大的一批带有盲目性，科研没有与实际应用、市场相结合，科研成果不能及时转化为生产，也无法投入到市场中去。新一届政府已充分认识到科研的重要性，把科教兴国提到战略高度，强调了科研为实际服务的重要性，相信这将有助于我国的经济腾飞。

(4)时刻跟上高新技术的最新发展。摩托罗拉公司是最早进入中国的外国通讯公司，也是迄今为止在中国投资最多的外国公司。摩托罗拉在中国已经成为移动电话和无线寻呼的代名词。在中国，知道摩托罗拉品牌的人不计其数，而能列举国产移动通讯业品牌的又有几人？随着科技的进步，通讯产业的发展和通讯在日常生活中越来越重要的趋势，移动电话的发展势头越猛烈。作为一个高科技企业，摩托罗拉公司是最重视培训的公司了，而培训又加快了产品的研制进度和更新换代的周期，时刻紧跟技术的发展步伐。摩托罗拉公司在 70 年代抛弃了技术含量低的产品，专攻通讯设备、器材，20 多年的努力，不仅使他成为中国移动电话的"大哥大"，更以他卓越的成就成为知识经济的典范。知识，在摩托罗拉就意味着成功，技术，在摩托罗拉就意味着财富。

六、爱立信与瑞典信息产业

瑞典的爱立信公司创建于 1876 年，总部设在瑞典斯德哥尔摩。在世界上 100 多个国家中拥有 8 万名员工，在交换、无线以及网络方面的综合技术使得爱立信公司在世界电信领域中居领先地位。1996 年公司净销售额为 169.3 亿美元。不注意金钱，而注重技术的领先，就是爱立信取得成功的关键。

爱立信集团公司是世界最大的通讯设备生产商，主要产品有公共电话机、电传交换及相关设备、无线电仪器、电缆工具等。此外公司还生产防护通讯和防护电子系统等。1990 年，公司以年销售额 79.813 亿美元居美国《幸福》杂志所列世界最大工业企业 500 家之第 166 位；同年公司盈利 5.704 亿美元，居第 96 位；公司资产总额 83.726 亿美元，居第 190 位；1995 年，公司年销售额上升到 139.613 亿美元，居《幸福》杂志 500 家之第 273 位；当年公司利润为 7.618 亿美元，比 1994 年上升 48.8%，居第 165 位。

1. 在通信领域创业

在人们的传统观念里，似乎钢铁、汽车和住房建设才是欧洲经济发展的主要支柱，而现在，多数经济学家认为，欧洲的经济实际是由服务业支撑的经济。在过去 20 多年里，服务业在欧洲各国国内生产总值中所占的比重越来越大，近年来保持在 50%左右。

特别是近些年来，随着信息产业的迅速崛起，信息服务和电讯服务成为新的热门行业。瑞典的爱立信，也许难以预测到百年之后为信息传递服务的通讯业会如此"火爆"，但它所走过的创业之路，却印证了爱立信发展信息经济的成功足迹。

爱立信创业于上个世纪末的 1892 年，爱立信的第一台带摇把军用电话研制成功。一年后，爱立信公司已具备年产 1 万台电话机的生产能力。最初，爱立信公司与斯德哥尔摩奥玛纳·泰利弗公司合并。本世纪 30 年代，爱立信集团公司的业务量迅速扩大，公司获得了在世界许多国家经营电话业务的许可。后来，公司的原有的财政支持来源克兰格集团倒闭以后，另外一家公司为爱立信集团公司的贷款提供担保，从而掌握了爱立信集团公司的大量股份。此后，公司的发展规模不断扩大，在国际市场上的地位也日趋增强。到第二次世界大战结束的时候，爱立信

集团公司在世界通讯业已经处于领先地位。到了1960年,爱立信集团公司终于实现了完全独立经营,成为一个独立生产电子通信产品的公司。

高科技的迅速发展,使工业发展基础较好的欧洲国家产生了日新月异的变化,也使人们对信息传输的需求与日俱增。爱立信集团于80年代开始,看准电子通讯市场的发展前景,公司不断开发新产品,同时进行外部扩张活动。把欧洲和拉丁美洲的一些国家和地区作为主要的发展市场。几乎每年都有大举措,每年都上新台阶。

——1986年,爱立信集团公司同数字设备公司合作,研制经营银行用相关设备,以满足金融行业对通讯设备的需求。

——1987年,爱立信公司停止了对电容器和办公设备的生产,并进行新的改组工作,使其更加适应新技术的发展。

——1988年,爱立信集团公司把经营重点转移到电讯业务上,尤其是大力发展车载电话装置,并迅速打开国际市场。目前,公司在这一领域已经占有国际市场40%的份额。此外,公司还兼并了瑞典汽车电话元件制造企业——无线电装置公司,此举大大提高了集团的无线电台的生产能力。

——1989年,公司把以前独立经营的电缆部和网络部合为一个部门,还在美国与通用电器公司共同组建了一家生产车载电话的合资公司。

——1990年,爱立信集团公司开始对原有产业进行重组活动。把重心转移到自有的电力供应设备和微电子领域方面。并取得重大突破。

——1991年,整个世界经济不佳,爱立信公司的经营状况亦不甚理想,用户的订货无明显增长。全球电信工业的竞争趋于激烈。爱立信认为只有加强研究与开发才能扭转公司目前状况。

——1992年,该公司大幅度提高、研究与开发费用;在技术方面,该公司将重点放在提高AXE、通讯管理和操作支持系统、运输通讯网产品、数字式便携式电话系统、Eripax数据网产品的改型换代和提高性能方面。AXE10支持主要的电信应用——公用电话网(PSTN),其研制的主导思想是网络中的每个节点都应具备交换、用户和网络接入、操作和维护、业务量控制和计费控制等所有功能。

——1993年,公司的研究与开发投资额达109.24亿瑞典克朗,相当于净销售额的17%;工程技术人员达14400人,占公司雇员总数的20%以上。每年公司对技术开发的投资在1000万克朗以上,占公司当年营业额的20%。

截至目前,爱立信集团公司主要生产公共电话机、电传交换机及相关设备、无线电仪器、电缆工具等,并在公众电信、无线电通信、商用通信网络、元件、军用系统电信领域几乎所有的方面开展业务。现已成为世界最大的通讯生产商,成为欧洲在信息产业领域的一枝独秀。

2.用科技优势在竞争中争取主动

进入90年代以来,世界通信设备市场的竞争十分激烈,除了欧洲芬兰的诺基亚、亚洲的日本外,更多的竞争对手来自美国,如摩托罗拉、AT&T等世界性大公司。要想在市场竞争中取胜,缩短开发新产品的周期、保持技术优势,是重要的一环,也是科技竞争的手段。

在科技竞争方面,爱立信坚持“以我为主,技术领先”的原则,爱立信无线移动公司开发的移动电话基站,主要设备体积从两个书柜大小缩到两个抽屉大小,仅用了不到两年时间。近几年来,无线公司年年都有新产品推出,从基站到手机所有主要设备每两年就要在技术上更新换代一次。为了适应这种近乎闪电的技术更新速度,爱立信公司采取联营的方式嫁接吸收国外公司的先进技术,如与美国计算机软件实力较强的惠普在斯德哥尔摩建立了网络管理方面的开发公司;与美国GE公司在美国联建了生产移动设备的公司。在与这些公司的合作中,爱立信既吸收他人之长,更注重壮大自身的技术实力。走出了一条合作——发展——提高的新路子。

请看一些具体的实例：

爱立信与ACC公司合作开发“接入服务器”项目。此项目使爱立信能够使用ACC公司的接入服务器技术来开发其未来新产品。将ACC的接入服务器技术融入到数字交换系统AXE当中，可以使IP通信尽早转移，从而能够避免在许多国家非常普通的电话网络中Internet通信相当拥塞的问题。同时，硬件设备的投资与运营维护费也可大大地减少。爱立信提供了两种可选方案，他们可以自己选择是使用单独的还是集成的接入服务器。这项协议将进一步加强爱立信在Internet接入领域的地位及产品的力度，同时也将拓宽其基于数字交换系统AXE解决方案的广度。

在这一合作过程中，爱立信Peynet开发了一种灵活的光纤接入设备LOC－2i，这套设备适用于住宅或中小型的商业用户。LOC一2i系统能向距公共交换网远达20公里的用户提供高质量的窄带电话和数据业务。LOC－2i是为有效地替代或升级老化的铜缆接入而设计的。而且当与爱立信Peynet CAT其视频系统（RVS）一同使用时，可通过有效利用电缆厂家的设备，实现其潜在价值。LOC－2i还为将来的交互式宽带业务提供一个操作性强的、长期适用的工作平台。一个LOC－2i系统仅使用三对光纤可支持多达480×64Kbit/s的用户。同时，爱立信公司Raynet平台为有线电视业务提供的视频光纤分配系统称RVS。这是具有低成本、高效率特点的系统，利用了1310nm和1550nm两种波长以及掺铒放大器（EDFA）；标准模块式设计使其内置结构可以扩展到支持成熟的宽带业务：高清晰度电视（HDTV）和按次计费收视（PPV）、准按需收视（NVOD）等交互式视频业务。

另一个实例是爱立信与香港网络经营数码通公司的合作，爱立信向该公司提供了增强全速率语音编码技术（EFR），从而使该运营公司的无线用户得到有线通话的高语音质量。这一技术的应用使数码通公司在移动通信市场上具有更强的竞争力，是数码通网络发展中的重要里程碑。

在这一领域，爱立信是目前唯一一家其GSM网络设备支持EFR技术的供应商，也是能提供支持EFR的手提电话的厂家之一。它与数码通在技术改进上的合作已有数年，具体的有网络容量和质量改进等方面的项目。1997年1月，两家公司开始了针对GSM900网络的增强全速语音编码技术的开发合作。该技术达到通话质量新水平，将为无线网络的发展树立一个新走向。在此基础上，爱立信又推出两款新型移动电话—SH888和SF888，它们均可实现GSM900和DCSI800两种频段之间的自动无缝切换，用户无需对网络进行选择，从而使双频移动电话变为现实。SH888和SF888功能强大，由IRAD协议提供的整个硬件整体的红外连接意味着客户无需在旅行时携带电缆与接头，而内置调制解调器更避免了对外接IC卡的需要。

除了与香港的合作之外，爱立信与中国的技术合作也取得了很大进展。1985年，爱立信在北京开设了其第一家驻中国代表处。经过十几年的发展，爱立信公司在中国从只有几名员工发展到拥有2000名雇员的规模。在中国设有13家办事处和6家合资公司。近年来，爱立信在中国市场上更加活跃，中国已发展成为爱立信在全球第二大市场。中国电信基础设施正由模拟向数字公众交换方式过渡，爱立信公司一直关注和支持着中国的发展。目前，爱立信正在支持中国公共网络从窄带到宽带以及模拟到数字的过渡。

3. 确保技术的领先地位

爱立信公司立足于技术开发与应用的结合，注重将新技术、新产品的市场推广组织，以确保产品质量的世界水准。其在研究与开发方面的大量投资对公司能保持其竞争力起着决定性作用。

当今的社会，通讯技术的发展速度超过了以往任何一个时代。如果说质量是未来竞争的重要武器，那么，技术就是提高质量的关键。目前，爱立信公司约每5人中就有1人是从事研究与

发展的。研究与发展经费也逐年增加。1993 年,研究与发展经费占销售额的 17%,而 1990 年仅占 11%。包括为特别市场需求而研制的系统和产品费用在内的技术开发费用达 133.11 亿瑞典克朗,占销售额的 21%。以最高技术,生产最优质产品,尽最大可能满足用户需要,这就是爱立信公司最重要的目标之一。其中,爱立信公司开发生产的 AXE01 产品,就是最好的例证。

作为各种应用的公用平台,AXE10 主要应用于 PSTN、综合业务数字网(ISDN)、智能网(IN)、移动网、商务通信和信令网中。它能支持各种混合应用的平台产品。AXE 以模块方式提供不同应用,其专用软硬件可以切实满足客户的具体需要,同时还可利用公用平台为全球 110 多个国家的 AXE 市场提供集中设计、测试和维护。因而,无论对于何种应用、处于哪些国家,AXE 系统在质量和运行可靠性方面同样享有盛誉。当今,对各种各样先进业务的需求越来越多,尤以商业界为甚,其获利丰厚。网络运营者保持领先地位且获得可观收入,就必须特别重视商业客户。AXE 商业通信软件包正适合这一潮流,它包括商业集团中用户交换业务和 VPN 业务,可为终端用户提供经济可靠、易于使用的强大配套业务。增加终端用户和网络运营者接收渠道,提高它们的经济效益。

爱立信公司还根据当地市场及当地用户的需要,以小规模的研究机构进行重点研究开发。该公司始终认为,科研课题应由客户提出,客户需求即公司科技开发的方向。科技开发的责任在于把这种需求变成使客户满意的服务。因此,爱立信的科技人员经常直接深入市场,先以经营者的身份到各地市场去工作,以感受用户各种各样的需求,然后带着课题,回来开发。待成果完成后,则又带着成果去市场演示推广。

爱立信(中国)有限公司宣布,该公司已推出中文繁简体显示——GH398 型 GSM 制式手持电话。这种手持电话的最大优点是增设了繁简体中文及英文莱单。

GH398 手持电话体积仅为 130×49×23 毫米,是目前市面上最小巧的手持电话之一;配合纤巧型 NM2050 电池,重量仅为 170 克。即使装上 NM2095 增强电池,亦仅重 228 克,携带十分方便。而响声方面,除了标准铃声和音乐振铃(包括民族音乐、西方古典音乐)之外,机主更可编辑自己喜爱的乐曲作为振铃,令电话更具个人化特色。

GH398 手持电话的个人电话簿可存储 99 个电话号码及记忆 10 个最后拨出的电话号码。机主亦可通过姓名或记忆编号来翻阅存储的电话号码,方便容易。

如果追根溯源,爱立信电话早在 1892 年就已经进入中国,100 多年来,爱立信公司业务不断发展壮大,已经成为全球排名第一的电信设备供应商。近年来,爱立信以其质量可靠、体积精巧、造型漂亮等特点,使其数字移动电话以 45%的市场占有率而高居榜首。

爱立信坚持“科技为先,人才为本”的指导思想,不断研制开发新产品,在竞争激烈的电信市场上,取得骄人的业绩。1996 年接获的全球订单金额达到 188.07 亿美元。较 1995 年增加了 31%,净销售额为 169.3 亿美元,增幅达 26%。无线通信和公共电信成绩显著,仅移动业务的订单金额上升了 31%,净销售额增加了 40%,数字移动电话用户已增加 5000 万户,尤其是亚太地区,增幅上升了 90%。

爱立信非常重视技术发展与当地实际情况和条件相结合。为了提高产品在中国的竞争力,爱立信公司十分重视依靠中国的科研力量开发新产品,公司先后与高等院校如北京邮电大学合作,进行技术开发。今后,爱立信仍将一如既往地把先进的通信技术引进到中国来,以加快中国电信网络的现代化进程。

【评析】

瑞典作为欧洲的一个小国,信息产业发展很快,像爱立信这样的知名企业,为瑞典的发展不但带来了经济利益,也展示了瑞典的良好形象。因此,瑞典大力发展信息产业是出于经济利益及国家战略的长远考虑。在当今信息时代,知识和信息是一种具有国际影响力的“软权力”,

战略性地运用信息已成为一国对他国施加政治、经济或文化影响的核心组成部分。在全球市场成为各种信息源的情况下,加强利用先进的技术手段可以达到三个目标:一是推销通讯设备的软、硬件,在经济上谋取利益;二是传播自身的价值观念,实现国家目标;三是扩大自身在21世纪对欧洲乃至对全球的影响力。

瑞典发展信息通讯产业取得巨大成绩,是与国家的相关政策分不开的。从80年代开始,瑞典就探索实施了一系列振兴经济的科技计划,对科技与经济结合起到了重要推动作用。这些政策的制定与实施,是缘于欧洲技术发展和实际情况及市场竞争的进一步激烈。本世纪70年代后,许多欧洲国家商品在国际市场上一落千丈,这一状况引起各国政府的高度重视。有些高新技术虽然在科学上领先,但产品在国际市场上开始出现走下坡路,原因之一是没有把研究发明转化为高质量的、有竞争力的产品。从教育的角度来看,大学培养的学生在知识能力与市场需求之间存在鸿沟,不能适应综合性极强的日新月异的高科技的挑战。鉴于此,包括瑞典在内的欧洲许多国家,加强了科研经费的投入,注意了科研成果向生产能力的转化。

据统计,瑞典自80年代开始重点发展信息技术产业以来,在这一领域共创造了50万个就业机会,而同期利用新技术较少的产业,则损失了10万个职位。近年来,在信息技术革命中受打击最重的是那些技术落后的产业,而包括银行、保险、旅游、商业等在内的服务业则是最大的赢家。

现在,爱立信公司又制定了宏伟的发展战略目标,一是加大科技力度,使局用交换机在市场占领先地位。为保持技术领先,公司每年将其销售额的20%投放在科研开发上;二是继续发展无线通信设备,提高市场占有率;三是为电信运营公司建立内部管理系统。其中,最重要一点就是依靠科技力量,不断开发新产品,使爱立信公司的各项通信服务,成为人类生活的一部分。

七、诺基亚与芬兰的知识经济

芬兰是经合组织(OECD)的成员国之一,人口稀少,土地狭小,自然资源相对贫乏。但是由于芬兰从国家自身的特点出发,注重开发高新技术产业,知识经济发展讯速,自从80年代以来,芬兰的人均国民生产总值始终保持在世界前15名左右,是一个比较富裕的国家。

为许多中国用户所熟悉的诺基亚公司,是芬兰最大的企业,也是一个国际性的电信业集团,又是世界移动电话生产的著名公司,以生产高质量的移动电话而享誉世界。诺基亚,以GSM移动电话打入中国市场,并为国人所熟悉。随着诺基亚产品的本地化,越来越多的用户因为它的小巧、个性化设计、易于使用而选择了它。从一个乡村小镇上的造纸作坊开始,经过了100多年的漫长发展过程,诺基亚公司发展成为今天一个集六大产品系列、产品遍及世界各地的跨国集团公司,成为劳动密集型企业向技术密集型企业转移的著名的范例。早在进军中国之前,诺基亚公司就是在世界上非常著名的。作为芬兰唯一的跨国公司,他已经成为芬兰工业企业的排头兵,在推动芬兰工业发展中起着举足轻重的作用。1990年,诺基亚公司以年销售57.793亿美元位居《幸福》杂志所列世界500家最大工业企业的第240位,1996年诺基亚公司全球净销售额又比1995年增长了25%,到1997年,销售额、利润和公司股票每股收益均创该公司132年来最高点,净销售额增长34%,达526亿芬兰马克(98亿美元),利润增长98%,达84.54亿芬兰马克,其中移动电话销售额增长了41%。诺基亚公司股票每股收益增加97%,达21.17芬兰马克,董事会提供了诺基亚公司历史上最高的红利,每股7.5芬兰马克。1997年时,诺基亚在世界十大通讯设备商中排名第九位。诺基亚在推动芬兰知识经济的发展中,作出了重要贡献。

1. 由工业经济向知识经济的转变

芬兰作为世界较富裕的国家之一,战后的经济取得了飞速发展,在经历了农业经济、工业

经济向后工业经济的过渡之后，目前已经步入知识经济社会。与其它发达国家经济发展的特点有所不同的是，芬兰的企业真正开始全面进入国际市场，还是在70年代以后的事，包括诺基亚在内，真正发展成为一个国际性的通信设备集团，也才经历了不太长的时间。芬兰的经济发展经过多次产业结构的调整，已经走上了信息化的轨道。在进入国际市场的过程中，芬兰除了利用各种方式加大资金的投入外，首先就是依靠科学技术不断开发新产品，实现了以狭小领域的高新技术产品占领广阔的国际市场的目标，诺基亚的发展就是一个很好的例证。

诺基亚公司的前身是一个小作坊，于1865年在芬兰的一个小乡镇成立，主要加工纸浆和制造纸。但经过了一个多世纪之后，诺基亚不仅成为本国工业的先锋，而且它的发展，对整个国家工业的发展都产生了重要的影响。

第二次世界大战之后不久，经济开始复苏，特别是始于70年代的能源危机结束后，芬兰加快了本国经济国际化的进程。对于诺基亚公司来说，机会来了。诺基亚公司成为森林产品与橡胶工业的巨头，生产火柴和胶鞋。随着芬兰整个工业对外市场的扩展，诺基亚成为一个出口企业的领导者。

在整个国家宏观政策的指导下，芬兰企业积极参与国际新技术的研究投资，并参与一些高技术企业的经营活动。1962年，诺基亚公司成为法国电子产品在芬兰的代理，同时诺基亚也为瑞士通讯系统产品作代理。1967年，诺基亚公司跨越行业，建立并划分了一个发展设计自动化工业通讯的系统。此系统后来又进一步细分，而成为一个复杂的生产系统，包括微机、自动通讯系统和移动电话。诺基亚公司凭借着经济实力和技术上的优势，很快就占领了斯堪的那维亚半岛自动化系统生产的领先位置。70年代初期，诺基亚成为斯堪的那维亚半岛移动电话市场的主宰，并开始使其一部分产品打入欧洲其他市场。70年代中后期，诺基亚公司发展成为世界移动电话技术的先导企业，公司制订了进一步扩大生产规模和提高生产技术的规划。此时，诺基亚公司已经基本上抛弃了原有的产品结构。经过近20年的努力，诺基亚的知识技术含量得到了很大提高。

与此同时，芬兰整个国家的经济发展也在向知识经济迈进。据统计，此时芬兰的工业界机器人使用率之高在全世界名列前茅，信息化综合指数仅次于美国。在80年代初期，由于移动电话网络系统的增加，诺基亚移动电话集团迅速扩大了生产规模，移动电话成为诺基亚公司的拳头产品。1986年，诺基亚公司选择了移动电话，并首次用“诺基亚（Nokia）”的名字打入国际市场，并取得成功。之后，其他的诺基亚产品也随之不断被认可，如计算机、电视机、光盘等。

芬兰知识经济的形成，促进了企业在市场竞争中求生存的能力，国家长期重视知识、重视教育、重视科学技术，为包括诺基亚在内的企业提供了发展的良好土壤。1988年，诺基亚公司得到了瑞士艾瑞克森集团的资料系统部分，使得诺基亚公司成为斯堪的那维半岛最大的信息技术企业，并成为欧洲最大的移动电话生产商。由于公司不断创新，提高产品的质量与价格之比，保证了诺基亚的产品在斯堪的那维亚半岛立于不败之地。目前，诺基亚公司已经成为一家经营广泛的电讯公司，为客户提供移动电话、移动及固定通讯网络、数据通讯方案、多媒体终端和计算机显示器，其产品在130多个国家销售。在企业的发展过程中，政府的宏观调控职能得到了充分发挥，保证了企业在人才、知识、技术等方面的需求。

2. 加强先进技术的开发和应用

在芬兰传统的科研机制中，作为国家一级的科研活动，经费统一归口在科学院，而企业在从事科研活动中，缺乏足够的资金支持。近20年来，芬兰的政府专门设立了企业用于科研活动的专项基金，旨在保障重大科研课题的落实。1983年，芬兰政府又成立了“芬兰技术开发中心”，通过发放贷款等服务措施，以国家参股的形式支持企业新技术和新产品的研制和开发。

在这一大的科研机制的背景下，诺基亚公司加速了移动电话新技术的开发工作。诺基亚是欧洲最大的移动电话生产商，诺基亚移动电话公司是诺基亚集团的一个组成部分，他是蜂窝电

话产品开发的先锋之一，能够制造用于全部数字式和主要模拟蜂窝电话系统的一整套蜂窝电话系列，所生产的 GSM 蜂窝电话产品型号齐全，遍布世界 120 个国家和地区。它的主要产品即各种型号的手持电话可与世界上所有的主要系统兼容，这充分显示了它技术的先进性。1997 年 2 月，GSM（即“全球通”）世界大会，曾预计诺基亚公司的产品在世界占有 24％的市场，但实际上，到 1997 年年底，诺基亚已经占有了 30％左右的市场份额。

近几年来，移动通信技术的发展非常迅速，数字通信服务在世界范围内已蓬勃兴起，一种可以随时随地收发电子邮件和传真、可以随时随地接入国际互联网（Internet）或企业网络（Internet）并可以进行个人管理的手持设备应运而生，这就是智能电话。

在芬兰，科研成果向经济效益转换最为典型的例子要算诺基亚的移动电话了。其实，无绳电话技术早在 70 年代就已经被开发出来，并作为军方使用的一种通讯工具一直在使用，但他真正走向民间，还是诺基亚的功劳，是诺基亚发现了移动通信的商业价值，将这项技术开发出来，转为民用。其最有代表性的产品就是诺基亚 1997 年 11 月推出的新款诺基亚 9000 型通讯器，它兼有移动电话和联网功能，集成了移动电话、超小型电脑和调制解调器的功能。9000 通讯器是世界首创集数字声音、数据服务和个人管理功能于一身的多功能通讯设备。这种智能电话体积小巧，可置于掌上，与笔记本电脑相比，携带方便，价格较笔记本电脑低，维护和运行费用低，一般可比笔记本电脑节省 75％的开支。投放市场后，在世界 30 多个国家和地区畅销，目前已投入批量生产。该手机在世界范围内荣获了多项大奖。

当人们看到诺基亚第一台手持电话时，其笨重的体积和昂贵的价格并没有减弱人们对它的神奇功能的重视。果然，经过不到 10 年的时间，诺基亚生产的“一把抓”的最新型号的手机便完全改变了模样，其低廉的价格也很快打开了市场。1997 年，诺基亚公司在中国推出中文数字移动电话 6110 和 8110 之后，不断追求技术上的创新，并加紧新产品的开发研制工作。在 1998 年 4 月 15 日，诺基亚公司于上海举办了“超时空承诺”新产品推出活动，推出了三种代表世界最新成就的全新型号产品：5100、8810 和 9110 移动电话。诺基亚移动电话大中国区总经理在产品发布会上说：“诺基亚的承诺既是对通信行业发展的一种承诺，也是对中国用户的一种承诺。我们对顾客的承诺是不断推出新产品以满足不同消费层次的需要，诺基亚坚信新产品的构想源自于最终消费者的需要、期望和梦想，而投放的产品正是表明了诺基亚的这一信条。”

移动通信，这个沉睡了多年的技术，这个当初只在军方少数领域使用的高科技产品，竟然通过诺基亚的努力，使其成为新兴高技术产业的龙头，在芬兰的经济结构调整中成为先驱，成为推动芬兰知识经济向前发展的一支重要力量。

诺基亚生产的手机突出了诺基亚对个性化、创新性、使用简易和人性化等价值的追求，其突出特点是通过诺基亚拥有的创新技术——诺基亚“一下指”键使用户界面非常易于使用。有的型号具备新颖的“随心换”机壳，是世界上第一种能让用户在几秒钟内不用任何特殊工具就可以拆换手机机壳，以此来选择自己的机壳颜色。有人认为，诺基亚的产品是一种集设计、体积、功能三方面优异性于一体的高档产品，它独特的金属外壳，设计精美，品质优良，它的推盖式设计、先进的无线电数据解决技术、EFR 功能、优质的语音、较长的待机时间以及内置在线，使其更美观，更方便实用。在前不久诺基亚推出的第二代移动通信工具，它具备两种世界首创的功能：无线图像传输和可选择的能储存数据的多媒体卡片。这是一种新型的智能电话，不仅可以通话，同时又是一台小型的个人电脑。它能够由内置的红外线接口与计算机进行数据通信，可以实现包括国际互联网、电子邮件、短信息服务和个人管理的功能。考虑到作为个人电脑的使用上的方便，该手机还设计了免提通话功能，并配备了语音录音机，同时该手机的待机时间能够长达 7 天。诺基亚生产的智能电话，是体积、功能和价格合理结合的产品，代表了将来移动电话的最新发展趋势。根据欧洲电信标准组织成员的投票结果，将一项由爱立信和诺基亚公司支持的名为 W－CDMA 的系统作为将来研制的第三代移动电话的技术基础。这标志着诺基

亚将又一次走入世界移动电话市场的前列。

如果探讨诺基亚将科研成果迅速向市场转移的奥妙，这得益于芬兰集科研、生产、销售、服务于一体的“科技园”所发挥的重要作用。从80年代初开始，芬兰就在高等院校、大型企业、科研单位密集地创建了一个个“科技园”，把接近世界科技前沿的高等院校、科研机构的新创意、新思想、新技术、新发明与企业的经营精神完美地结合在一起，大学教授与研究人员在实现科研成果与市场连接的过程中发挥了重要作用。这些在学教授有许多人被聘为像诺基亚这样的知名企业的顾问。

3．推动“发展信息社会”战略的实施

科学技术的发展、知识信息的广泛传播应用所产生的巨大影响已经引起芬兰科学界和企业界的关注。在芬兰企业界有一句名言：“知识创新就是芬兰的国际竞争力”。随着科学技术、知识信息对企业发展的作用越来越大，芬兰更加致力于在高新技术领域的知识创新，以此推动高技术企业的不断发展。

在移动通信领域的知识创新方面，诺基亚无论是在理论的创新还是新技术的提出方面，都有自己的独到之处。面对当前先进的数字蜂窝网络时代已经到来，通信范围已不仅仅局限于传统的话音通信的情况，诺基亚将数据传输的业务作为技术开发的一个主攻方向。实际上，诺基亚提供完整的蜂窝方案已有多年历史，积累了大量的经验，现在，它又将智能网的概念引入了全球移动通信网络，以实现始发呼叫筛选、信用卡呼叫、个人号码和虚拟专用网等多种智能业务。它的生产线分为蜂窝系统和网络接入系统，主要为固定电话网和移动电话网提供先进的基础设施系统和设备。它已为数十家运营公司提供了“全球通”设备，是目前世界上生产此种设备的最大的供应商。

1995年，芬兰政府制定了“信息社会战略”，提出了在全国范围内发展“网络经济”的目标，突出强调了信息产业对经济发展的巨大作用。为了适应国家的宏观经济政策，诺基亚提出了别具一格的“移动通信网络”的概念，并加以实施，取得了良好的效果。诺基亚的解决方案可以在宏蜂窝和微蜂窝两层上同时使用，大大提高每一层的容量和质量。从1995年开始在多个宏蜂窝和微蜂窝中成功地采用，并已证明诺基亚的智能双层解决方案可以在不增加新基点的情况下把网络容量提高40%，而且通过降低线数量和减少网络拥塞，极大地改善了网络质量。

诺基亚的“移动通信网络”概念由两个最重要的组成部分，一是“汇接移动交换中心”技术，这是诺基亚网络子系统的一个关键部分。这一概念的设计可用来帮助全球通运营公司战胜网络扩容的最大挑战。诺基亚的移动交换中心已经被证明可以支持15万个用户，这是全球通交换机中最大容量。利用诺基亚新型汇接移动交换中心可以简化大型网络管理。运营公司对所有经过汇接移动交换中心的网元之间的信令进行选路，使信令选路更加合理，并减少了对网络中新增网元进行配置的时间和成本。

二是“智能跳频”技术，这一技术大约可以把全球通网络的容量提高2/3，同时实现非常好的网络质量。利用智能跳频解决方案，诺基亚把智能双层解决方案与跳频技术结合起来，实现了本行业独一无二的解决方案。诺基亚的智能双层是作为全球通网络中一个两层的网络结果，一层实现无缝覆盖，另一层实现高容量。把这一结构和跳频技术相结合，通过诺基亚智能双层网络在这两层上所实现的更合理的频率复用，使网络容量得到了很大的增强，提高了设备的利用率和整体性能指标。

诺基亚发展“信息社会”的各种举措和具体技术，为芬兰政府抓住机遇，制定切实可行的高新技术政策，趋利避害，迎接信息社会的挑战，提供了较为科学的决策依据。

【评析】

芬兰虽然是一个国土狭小、资源贫乏的小国，但在发展知识经济方面却创出了奇迹，并涌

现出了世界知名的高新技术企业诺基亚。这无不得益于芬兰实施“以狭小地域的高新技术产品占领广阔市场”的战略。在70年代,芬兰用于技术开发的经费只占国民生产总值的0.8%,在经合组织中几乎是最后一位,到1986年已上升到1.7%,超过了丹麦和加拿大,到1997年这个比例已上升到2.7%,极大地促进了芬兰高新技术产业的发展。

需要指出的是,技术开发经费在国民生产总值中的所占比例如此之高,除少部分由政府支出以外,绝大部分投资来自于企业,这就难怪芬兰能出现像诺基亚这样在高技术领域闯出的“黑马”了。最近几年,诺基亚公司在诸多领域屡有建树,不断推出新产品,相继获大奖,接连签订新合同,相继成立合资公司。仅仅在中国,诺基亚就与北京电信局、江西、上海等省市签定了移动通信设备扩容合同,其关键就在于,它有雄厚的技术力量作为后盾。诺基亚公司之所以成为芬兰发展高新技术的象征,并在全球范围内取得成功,与其研究中心不无关系,诺基亚研究中心增加了诺基亚的技术竞争能力,它与诺基亚业务公司及全球的大学、研究所和电信公司有着广泛的联系。另外公司非常注重人员素质的提高,注意从多方面加强决策层、下属雇员的理论、技术水平以及操作技能的提高,这保证了一个以运用高科技技术——现代通信技术进行产品生产的公司,能够在日新月异的高科技发展时代不落伍。

企业的努力与政府的支持与帮助是分不开的,近期芬兰政府决定,不但要加大各种高新技术的研究,还要全面加大对科技、对企业与经济产生影响的研究,并将在部分院校开设专门的学科。1996年,芬兰将“科学和科学政策研究”列为重点科研项目,专门组织各方面和各学科的专家,从哲学、社会学、历史学等各个方面,对科技、对经济产生的影响作全面和系统的研究,从理论上回答国家科技政策在理论上和实践中面临的巨大挑战。

八、中兴新公司

位于我国改革开放前沿地带的中兴新通讯设备有限公司,是由航天工业总公司西安微电子研究所、深圳广宇集团公司和民办高科技企业——深圳中兴维先通讯设备有限公司三家股东于1993年联合创办的国有民营企业。创办之初,公司领导仔细调研国内通信产业和市场情况,确立以数字程控交换机为突破,以光传输、会议电视和接入网等为后继产品的经营思想。

中兴新公司作为一个国有民营企业,在程控交换机设计、研制与开发方面,从一开始就紧紧抓住知识经济时代高新技术发展的新特点和新趋势,力争有新思路、新见解,决不照抄照搬国外机型系统结构和软件思想,并结合国情和实际技术情况。几年来,公司结合国情和实际技术情况,瞄准我国广阔的农村市场,首先开发易于制作的小容量数字程控交换机。在此基础上,向大容量方向发展。走出了一条在电信行业靠知识、技术推动经济发展的新路子。

改革开放十几年来,中国经济高速增长,同时带来电信市场的迅速发展,加上中国地域辽阔、人口众多、地处经济最为活跃的亚太中心地带,使得中国无疑成为发达国家看好的最大电信市场。面对这一形势,中兴新通讯公司果断地抓住机遇,以市场为筹码,引进外国资金和技术,充分利用自身优势,实现电信业的跳跃式发展,赶超世界先进水平,同时结合自身条件,消化国外先进技术,自力更生,为振兴我国的民族通讯工业作出了较大贡献。

1. 瞄准高科技,选准突破口

我们常说的信息社会,其基本特征是信息技术是通信、计算机和多媒体等多项技术的综合。而作为信息社会发展的基础,必须首选建立一个高速的通信网络。数字程控交换机和接入网又是其中的关键设备。深圳中兴新通讯设备有限公司就是抓住这两项关键技术,使数字程控交换机和接入网技术达到世界先进水平,从技术到市场确定了明显的优势。这也为我国的科技产业发展知识经济方面提供了宝贵的经验。

作为一个国家基础性的产业,当今世界电信业正处于一个前所未有的历史性发展阶段。美

国、日本和西欧发达国家开始建议“信息高速公路”。这标志着科技革命的新起点，表明信息时代已经到来。由于我国的电信业基础毕竟太薄弱，起步较晚，与国际电信技术数字化、智能化、宽带化、个人化和综合化的发展趋势相比，如果我们仅仅按常规发展道路，在别人后面亦步亦趋，不选择重点，全面投资开发，即使花费几十年的时间，也不能赶上世界先进水平，相反会被发达国家远远地甩在后头。

与世界发达国家相比，在电信行业，我国的程控交换机生产走过了一条既曲折而又发展迅速的道路。在改革开放初期，我国仍然在开发模拟程控交换机，而且未能形成产业。为解决通信的迫切需要，我国进口一批国外程控交换机，并引进生产线。在80年代初进口第一部数字程控交换机时，国内在数字交换机产业还是一片空白。技术和设备的引进，使我国的通信得到了迅速发展，但也造成了我国通信网多种机型并存的局面，在机型相互之间的兼容等方面存在不少问题。

在国内，目前我国有交换机工厂100余家，能够进行自主开发的约占总数的1/5左右。根据我国通信网发展规划，电话普及率到本世纪末要达到10%，程控交换机总容量达1.7亿门，平均每年净增1800万门。面对如此巨大的市场，发展我国自主开发生产的程控交换机产业，振兴民族工业，不仅对国内通信网建设有重要的现实意义，而且有更深远的战略意义。中兴新通讯有限公司认准了当前交换机市场的特点，决心抓住机遇，选准了技术含量较高的交换机为突破口。

根据我国市场对交换机的需求不同，进口的国外程控交换机大多安装在我国中等以上的城市，如北京地区，到1994年共安装了6种机型，其中5种为进口设备，占安装机量的96%。近几年，我国农村形势有了巨大的变化，乡镇企业如雨后春笋蓬勃发展，富裕的农民也深刻体会到信息通讯的重要作用。中小城市和农村是电信产业巨大的市场。中兴新公司确定农村为“根据地”这一战略后，立即着手开发适合农村的中小容量局用数字程控交换机以及各类企业专用的专网数字交换机，并迅速将研究成果生产化，将产品推向农村市场。该公司的中小型局用数字程控交换机在农村电话网上拥有国产机中最大的市场份额，其中被评为国家级新产品的ZXJ2000局用数字程控交换机于1993年、1994年分别占全国农话新增容量（含进口机型）的18%和13.5%，名列国内同行之首，为农村通信现代化作出了重大贡献。同时，也为公司发展奠定了技术和资金基础。

知识经济时代，技术竞争越来越激烈。为迎接更高水平的通信技术与日益激烈的市场的挑战，公司在ZXJ2000等中小容量数字程控交换机的基础上，于1995年初及时推出面向新世纪全新电信业务的新一代产品—ZXJ10大容量局用数字程控交换机。该机经由国内17名著名专家组成的鉴定委员会的抽测和评审，顺利通过生产定型鉴定，随即又获得邮电部颁发的设备质量认证和进网证。ZXJ10机具有90年代国际水平，其终局容量达到用户线17万，中继线2.4万条。它融合了当代大规模集成电路技术、计算机网络技术、光纤通信、软件工程等先进的软硬件技术，采用容量型和功能型兼备的全分散控制方式，使得在ZXJ10交换平台上可以方便地引入各种新功能、新业务，为电信网的升级与发展提供有力的支撑。ZXJ10可以使前代产品如ZXJ2000等享用ZXJ10提供的全部业务能力。这对保护用户的利益有重要意义。另外ZXJ10机采用先进的技术使之具有高的可靠性和稳定性，同时有较低的功耗。这一新产品的成功开发和投产，向世人证明了我们有能力开发国际一流电信交换设备，打破了外商对高技术市场的垄断。

在发展具有本国特色的电信网建设中，民族通信工业已经充分显示了自己的实力，接入网（AN）就是一个例证。当初，在接入网领域，中外厂家同时起步，如今，中兴接入网已在中外同行中一马当先，从技术到市场，都占有明显的优势。接入网就是业务节点接口和相关用户网络接口之间的一系列传送实体（如线路设施和传输实施）所组成的、为传送电信业务提供所需传

送承载能力的设施系统。它分为5个基本功能:用户接口功能,业务接口功能,核心功能,传输功能和管理功能。接入网技术是国际通信、信息高技术研究发展的前沿和热点。

中兴新公司综合考虑国内外市场技术动态和当今电信业务水平,推出中兴光纤接入网(ZXOAN),技术水平达到世界先进水平。1996年,邮电部电信总局确定中兴公司为“接入网”试验指定厂商。该网在湖南益阳率先实现了商用化,标志国产接入网设备在应用方面进入一个新的阶段;在上海、西安、新疆和江苏高邮等地成功地实现对接。

中兴公司在注重国内市场的同时,把目光瞄准了国际市场。继成功参与叙利亚国家电信改造工程国际投标后,中兴公司与刚果民主共和国签署了关于建立中刚合资电信有限公司的议定书,计划在刚果合资经营电信运营和设备制造。这是中国通信业第一家走出国门在海外设立的参与电信运营的合资企业。

2. 发展知识经济,关键是人才

邓小平同志指出:“科学技术是第一生产力”,在发展知识经济的过程中,科技人员越来越成为推动经济发展的最重要因素。中兴新通讯公司在发展经济的过程中,注重人才的引入,更注重人才的使用。中兴新通讯公司能取得如此好的业绩是与它的人才的吸引和合理的使用分不开的。而一些单位,只注重吸引人才,却不会使用人才,结果造成人才的浪费,员工积极性得不到发挥,随之而来的是人才的流失。在知识经济时代,这一教训必须认真汲取。

中兴新通讯公司也注重为科技人员提供良好的工作环境,使他们能充分发挥自己的才干,调动员工的积极性,创建“以充分实现个人价值为核心”的企业精神。在中兴新通讯公司,在为科技人员提供良好的工作环境同时,也为员工提供良好的生活、居住、福利条件和娱乐环境。解决职工的后顾之忧,使他们能把全部精力投入到工作中去。在这方面,国内许多企业越来越认识到它的作用。

公司认为,选好人才,尊重人才,使用人才,培养人才是公司不断发展的关键所在。为此,公司建立了一整套有激励作用的人才竞争机制和使用机制,筑巢引凤,使得一批又一批有胆识有才干的年轻人投向中兴新通讯公司,组成了一只高水平、年轻化的科学队伍。公司现有员工1400余名,其中高级技术管理人员1000余名,硕士博士学位以上高技术人员500余名,占技术人员总数的50%。公司与清华大学、北京大学、北京邮电大学、上海交大、西安交大等国内重点大学建立了广泛的联系,每年固定接收一批品学兼优的毕业生来公司工作。公司还在人才比较集中的北京、上海、西安等地建立人才联系网络,吸引德才兼备的精英到中兴建功立业。

在正确选拔和使用人才的同时,公司还注意不断提高科研人员素质,强化科研的“软件”建设。公司每年拿出年销售额的10%的资金用于科研开发,并在南京和上海建立了“中兴研究所”。上海研究所主要从事接入设备的研究开发,南京研究所则主要进行数字程控交换机的开发。在深圳的公司总部,还有开发一两部以及中心实验室,既承担一部分科研任务,同时作新产品向生产过渡、老产品更新完善等工作。通过科研所及开发部和中心实验室等机构,中兴公司建立了自己独立的开发体系,保证在通信技术领域能及时了解跟踪世界前沿。成功地探索出一条产、学、研、用四位一体的新路子。

【评析】

在知识经济迅速发展的时代,我国的电信产业虽然已取得很大的进展,但面临国外公司的激烈竞争,为了在国内占领市场,并进入国际市场,就必须建立和健全技术创新体系,提高技术创新能力,把科研、生产、应用有机结合起来。寻找关键突破技术,加大科研投入,及时将研究成果转化为生产,在最短的时间内将产品投放市场。在这方面,深圳中兴新通讯有限公司在科研、生产和应用等方面,为我们提供了很好的范例。

与国民经济的其它行业一样,电信产业的发展,当然也不可能离开相关行业如微电子技术

业、软件工程业、加工制造业、化工材料业等的支撑。但是，实现民族电信产业的振兴，不能消极地等待和观望，特别是我国与电信有关的行业已经在取得突飞猛进的发展，电信行业加速建立科技创新体系，以科技和人才为本，是十分重要的方面。

九、康宝和周林频谱

生物工程技术是本世纪70年代发展起来的一个新兴技术领域，它是以生命科学的最新成就为基础的综合性技术，它直接或间接地利用生物体以及生物体的某些成分或特殊机能为生产、生活服务。

生物工程涉及到当代高新技术的多个学科门类，如生物学、细胞生物学、微生物学、生物化学、遗传学等，同时又包括现代工程技术的诸多方面。生物工程技术大致可分为遗传工程技术、细胞工程技术、酶工程技术、生化工程技术等这些学科和技术互相依赖、相辅相成。在高新技术领域，生物工程技术是一项投资少、效益高的技术，具有极大的经济效益和社会效益。下面将要介绍的山西康宝生物制品有限公司和周林频谱公司即是从事生物工程技术开发与研究的企业。

1. 山西康宝，走向新时代

山西康宝生物制品股份有限公司创立于1992年，座落在山西省长治市高新技术开发区。拥有国内设施先进的生化冻干制剂车间；片剂、胶囊、冲剂车间；中药提取和膏剂、口服液生产车间。与其配套的还有血源质控室、动物实验室、单采血浆站和综合办公楼等辅助设施。全部固定资产4406万元。现在员工500人，大专以上文化程度的技术员工200余人，占职工总数的40%。其产品主要有：康宝得维，人血白蛋白、脑复素、抗乙肝免疫核糖核酸等，在全国占有广阔的市场。短短5年来，产值利税翻了7番，资产经营规模扩大了5倍。成为山西省医药工业行业的明星企业、全省50家重中之重企业。

山西省是我国的内陆省份，与处于改革开放前沿的沿海省市相比，发展开放型经济有许多制约因素。但是，山西康宝集团却取得了令人瞩目的成绩，其发展的速度更为惊人。短短5年左右的时间，已经在同行中跃居前列，到1996年底，工业总产值已经突破1亿元，利税实现2004万元，分别达到或超过前4年产值、利税总和，相当于一年赚回7个康宝制药厂。按照年平均80%的增长幅度计算，到本世纪末，康宝的工业总产值可望超过5亿元，年利税将突破1亿元。作为一个新建的企业，其何以取得如此大的成绩？

（1）探索知识新技术发展的经营模式。生物制品与生物工程产业，是近些年来才发展起来的高新技术产业，如何组织新技术产业的开发、生产、经营，这是对企业提出的首要课题。山西康宝公司认为，当企业迅速发展，独特的产品开发与研究体制正日益释放出巨大的效益时，对企业经营机制就提出了新的要求：无论是对资金的渴求，还是为了适应迅速扩张的要求，过去的体制已显示出其极度不适应性。

康宝集团的领导者及时握住了企业跳动的脉搏，及时地对企业经营管理体制实行了股份制改造。他们与中国国际科学中心，省国有资产经营公司、省科技基金发展总公司、解放军总医院、兴华生物新技术开发中心等5家共同组成了山西康宝生物制品股份有限公司，从而使康宝在经营管理体制上拥有了在国内，省内有着重大影响的第一流企业股东。经营机制的调整使康宝具备了更大的资金投入能力，然而，康宝仍需要一种独特的经营模式，以增强新产品的开拓能力。这便促使康宝走出了一条产、学、研相互关联，进而实现超常规发展的路子。康宝领导者深知，面对即将到来的21世纪，松散的合作关系显然无法使企业拥有足够的，能左右市场，引导市场的科研成果、技术及其产品的储备。

在此情况下，康宝采用了产、学、研一体化的，科研结合的经营模式向下世纪冲刺。1997年

10 月，康宝投资 2200 万元，在毗邻京、津的河北廊坊创建了康宝生物技术研究所。研究所由两位博士生导师、7 位博士、6 位硕士、10 多名技术人员组成，重点研究和开发新的生物产品。其中弥补人体骨骼缺损的骨形态发生蛋白已经通过专家评审，被列为国家 863 计划资助项目，填补了一项国际空白。

机制出活力，机制出效益。康宝经营机制和经营模式的重大变革，大大地增强了企业自主经营、自负盈亏、自我发展的能力，企业在引进产品、引进技术、选择资金投向等问题上的主动权进一步得到了加强。适应了当前生物工程技术发展的需要。

（2）争创新名牌。制定和实施品牌战略，是现代企业管理经营的一个重要方面。品牌是企业的无形资产，也是企业赖以生存的“生命线”。山西康宝只所以发展迅速，就在于它投放市场的一系列名牌产品，如康宝得维、人血白蛋白、脑复素、抗乙肝免疫核糖核酸、胸腺肽、双黄莲、足叶乙甙、血塞通、硝酸甘油、蜂毒注射液等产品，都是康宝最成功的高科技产品之一。投入研制的科研项目有：神经生长因子、重组人生长因子、骨形态发生蛋白、降钙素、转化生长因子等均属目前国内外最前沿的科技产品。至此，康宝不仅拥有了挑战 21 世纪国内外市场的竞争资本，而且对全面实施名牌战略奠定了基础。

康宝的名牌产品除自身研制外，它还注意吸收国内外科研单位的最新研究成果，并将其转化为生产力。如它投入市场的降压新药非洛地平缓释片，原来只有瑞典生产，中国医科大学也已研制成功。这种药采用了国际上新兴的薄膜包衣新工艺，是世界上十大畅销药中排第八位，在全世界 22 个国家的市场占有率 22%。面对具有如此多优点和如此大市场的新产品，康宝狠下决心，用 500 万元买回了非洛地平的独家生产权，她要成为世界上继瑞典之后的第二家生产单位。经过多次试验，终于解决了生产过程中的技术难关。5 个月后，这个被称为康宝得维的国际新药就迅速覆盖了全国 12 个省、市、自治区的广大市场。

在不断追踪生物技术最新发展的道路上，康宝非常重视与科研单位的合作，先后与军事医学科学院、中国医学科学院、解放军总医院等科研单位建立了协作关系，与北京大学、沈阳医科大学、吉林大学等院校建立了紧密的技术合作关系，一大批优秀的医科研究人员不仅担任康宝的顾问，还直接参与了康宝的生产技术与产品开发的领导工作，形成了康宝特有的新产品开发机制，从而使康宝在产品和技术这两大决定企业兴衰的最关键环节上，始终立于全国一流的水准上运行。康宝始终遵循“高起点、高科技、高附加值、高回报”的原则，将产品开发的坐标始终定在了产品的技术含量上，把新技术的开展应用与企业的长远发展紧密地结合起来，使产品开发和技术引进始终坚持高科技的发展方向。

（3）运用高科技。在市场经济激烈的竞争中，企业面临的最大难题是如何以在竞争激烈的市场中寻找生存缝隙，如何正确选择企业的发展方向。

在山西康宝创立初期，同行业的竞争呈现如下特点：

一是普通药品生产厂家多，产品多，在每个城市都呈现寸土必争的竞争趋势，加上进口药品的冲击，其结果是直接导致了相当一批规模小、生产工艺落后的厂家陷入困境；

二是新技术、新工艺对老工艺、老产品的挑战日趋白势化，旧的生产工艺、技术及其产品不断被淘汰，以生化药和生物制品为代表的高科技含量的新工艺、新产品正如日东升。

显然，康宝不能走普通药品生产的老路，作为一个新建企业，康宝不可能在一个已经饱和的市场中去完成企业成长所必须经历的技术、经验乃至资金的积累过程。只有跨入生化药和生物制品的行列，才会使康宝从一起步就跨入当今制药行业较高的一个领域。可是，问题是：生化、生物制品技术不要说长治市没有，山西没有，即使全国也只有少数不多的科研单位才拥有这种技术。经过对市场详尽的调查分析，康宝公司从当地的资源条件出发，科学总结内陆企业经济发展滞后的原因，提出了“立足高起点，发挥高科技，追求高目标，实现高效益”的企业发展方针。

康宝抉择是一种正确的抉择，这使得康宝从一起步就得以在医科领域前沿实现了自己的崛起。1992 年 9 月，伴着山西省第一条冻干制剂生产线的落成，康宝首先奉献给市场的是抗乙肝免疫核糖核酸。1997 年年底，康宝的产品就已风靡全国 25 个省、市。康宝迈出的第一步令人眼热：在不足 15 个月内，就已创造产值 1865 万元，实现利税 417 万元。

康宝的经营思想和经营胆识，吸引了第一流的科学研究院所，如中国军事医学科学院、中国医学科学院、北京大学、中国医科大学、沈阳药科大学等 18 所国家重点科研单位加入了康宝科技信息服务网。有 50 多位全国第一流的著名医学科学专家，其中有 7 位中科院、中国工程院院士成为康宝的顾问。这充分地体现了康宝决策者们的独特胆识和勇气。搞企业就要把眼光盯向全国，盯向高新技术，以此来实现自己的定位。只要中国有的技术，只要有广阔前景的应用技术，就要千方百计使之在康宝生根、开花、结果。

2. 北京周林频谱的创业之路

(1)周林频谱的科技成就。提起生物频谱技术，许多人虽然经常听到，但对这种高新技术作出科学解释，并不是人人都说得清楚的。

生物频谱技术是以与人体频谱相近的、从微米到毫米宽频带的物理信息，适应辐射作用于人体，从而达到改善血液循环，调节神经系统，增强免疫功能，对机体进行双向调节的生物反应的高科技技术。它具有四大生物效应：改善血液循环；调节神经系统；对人体进行双向调节；增加人体的免疫能力。这一发明标新立异，对人体的生命现象做出了全新的解释，初步揭示了生物物理场与生命，疾病之间关系上的薄纱迷雾。

生物频谱技术在医学上具有不可估量的医疗价值，其治疗方法既属于理疗范畴，但又不属于理疗，它的思维方法又受仿生学的影响，其有模拟自然、接近自然的物性，故又可称之为自然疗法。

发明生物频谱治疗方法的周林，就读于上海交通大学时，其最初的思路是发明一种治疗冻疮仪器，后在一个偶然的场合下，他从物理的共振、共鸣和谐振现象中受到启发，悟性顿开，创立了生物频谱理论，并且发明了生物频谱治疗仪。

周林的生物频谱疗法一经创立，就显示出强大的生命力，其因具有独特疗效而倍受医者、患者欢迎，治愈了成千上万的中外患者。从 1989 年底 WS 生物频谱治疗仪开始推广，已经驰进世界 50 多个国家和地区，获得美国、日本、澳大利亚等十几个国家的专利。周林和他的频谱仪也同时取得了一系列辉煌的荣誉。1985 年生物频谱治疗仪首获国家发明奖。此后的短短几年内，又先后在联合国世界知识产权组织举办的首届青年发明家科技成果博览会，日内瓦世界发明与新技术博览会尤里卡国际新发明博览会荣获金奖。周林的生物频谱技术于 1993 年被列为国家火炬计划项目，后又被中国科协中华科技精品推展活动委员会确定为“中华科技精品”。

周林从 1986 年起任云南生物医学工程研究所所长。成为了中国国家发明奖、九项国际发明奖获得者，1991 年中国十大杰出青年，第七、八届全国人大代表，中国发明协会副会长，国家级有突出贡献专家，全国劳动模范。

北京周林频谱总公司于 1991 年在北京新技术产业开发区注册成立。它以生物频谱技术为核心，以周林频谱保健治疗仪为拳头产品，短短几年时间，已形成年产值上亿元的跨国产业。据权威的中华会计师事务所评估，周林频谱技术无形资产价值 36.7 亿元人民币。公司目前在海内外设立了 30 多个子公司，还设立了周林频谱治疗中心和云南生物医学工程研究所，跻身北京市新技术开发试验区“经济二十强”之列，并位居第五，被北京市政府命名为“北京名牌产品”。周林公司也成为试验区的骨干企业。周林公司以研究推广生物频谱技术，增进人类健康为己任进行不懈的努力。如今，周林频谱治疗仪已成为试验区四大科技产业之一的新药物生命科学和医学工程产业方面的重点产品，在试验区十大优势产品中名列第三，并已走进全球数百万户家庭和上万家医院，对改善人类健康，美化人类生活做出了一定的贡献。

（2）周林频谱的产业成就。将产品迅速推向市场，使其从医院进入家庭，直接服务于大众健康，是周林公司的又一法宝。激励周林公司从事生物频谱研究的动力，不仅仅是想参与世界高新技术领域竞争的强烈愿望，更是利用生物频谱技术的生物效应服务大众健康，提高民族身体素质的历史责任感。随着科研的不断深入，人们越来越感受到，生物频谱技术业经验证的医疗效果不应该只为在医院就诊的患者解除病痛，它应该为更多的患者和健康人服务；缓解我国缺医少药的国情，必须依靠科学技术。为了让生物频谱技术走进千家万户，公司首先给自己确定了这样一条标准：要为中国的老百姓找到一种疗效确切、操作十分方便，可以在家里进行治疗保健、价格可以接受，经久耐用的医疗保健器械；经过研制，周林公司又生产了一种家用型的模拟人体频谱仪。为了使习惯于药物疗法的人们接受生物频谱技术，公司研究人员又和广大医务工作者一起进行了大量的科学普及工作：一是增强人们的自我保健意识，二是引导人们用先进技术进行自我治疗和保健。

这样，公司坚持以消费者需求为导向，开发系列化产品，在全国设立了十几个公司和上百家办事处，以大规模的生产方或实行集约化经营，大张旗鼓地进行科技宣传，让消费者试用，让他们了解和感受新技术给自己带来的健康实感，产品很快赢得了消费者的信赖。频谱仪作为北京市的名牌产品，已经走进了中国10%的家庭，50%的医院和诊所也在使用频谱仪进行治疗和保健。频谱仪作为中国人自己创新的技术成果，受到了世界50多个国家和地区人民的欢迎。生物频谱技术的研究，又有了千千万万人的参与与支持，他们使用后的意见反馈，是我们深化科研，改进产品，完善服务的宝贵资源；这样一支浩浩荡荡的科研、推广、使用大军，是世界上任何别的国家难以相比的！

（3）周林频谱的创新成就。北京周林频谱公司成立后的短短几年时间内，把一项国家级的火炬计划项目进行了成果转化并从医院推广到了家庭，使中国约每100个家庭中就有一家拥有周林频谱仪，周林公司的成功，是与公司坚持“技术创新”分不开的。

技术创新是公司成功的基础。公司的核心技术是生物频谱技术，这是一项由中国人自己创新的成果，不仅获得了中国发明专利，还在欧美等十多个国家获得专利。这项技术应用就是周林频谱保健治疗仪。

为了适应生物技术的飞速发展，周林公司还大胆地进行科研体制创新。组织起强大的科研网络，是公司成功的重要保证。先后创办了云南生物医学工程研究所；美国周林实验室；北京周林频谱公司等科研和生产机构。

周林生物频谱研究所和公司，始终坚持与国内外一流的人才、一流的科研单位，一流的医院开展广泛的合作，逐步形成了一个开放、高效的科研网络。公司采取了科研单位和医疗机构提出课题，公司组织评审，或由公司建议项目，委托协作的合作方式；研究课题确定后，由受委托单位独立地进行研究。这种科研运行机制可以充分发挥国内外科研单位和医疗机构的优势，使学术观点不同的科研人员和临床工作者独立地作出客观公正的结论。

除此以外，周林公司坚持与国内外的科研单位和专家合作，近几年来，每年都有数十个科研项目在国外进行。由国家科委、中华医学会等单位先后组织召开了几次研讨会，会议发表的论文和临床报告从各个角度，深入地展开了生物频谱技术的研究。上百位专家学者提交了大量的论文和临床报告，从而从理论上从分子生物水平找到了生物频谱技术具有多种调节作用的有力依据。

技术要不断创新，企业要不断推出新产品，这是企业发展的根本。周林公司根据患者和医生们的反馈意见，适时推出了改进型和美容型频谱仪，使消费者有了更大的选择余地；还顺应人们对保健方式日常化、方便化的要求，赋予生活用品以崭新的保健和辅助治疗功能，开发出了周林保健鞋、服装等系列新产品，使人们在日常生活中不知不觉、随时随地进行保健。

除了继续推广专业化和家庭型的频谱仪系列产品，公司还受我军科研单位的委托，参与了

军用保温、保健鞋的攻关课题。在为军队服务的同时，公司也千方百计地使医疗保健技术更加日常化、生活化。有专家预言，下个世纪人们的日常生活用品将具有保健功能。其实，经过大家的努力，日常生活用品的保健化完全可以通过医疗保健技术的生活化而实现。高科技产品的竞争和以知识为基础的产品的竞争是竞争中的一个热点，在这里，高科技产业作为知识经济的第一支柱起着十分关键的作用。

【评析】

作为经济不发达的内地新生企业，能在短短几年时间内发展成为一个省内高科技的明星企业，康宝不平凡的创业经历，给了我们很多启示：W1 康宝地处经济、技术尚不发达的内陆省份，创办高科技药厂的基础条件极为薄弱。要想短期见效，并永远立于不败之地，就要选择一种起点高、见效快的经营模式。这就是后来在各地经验交流会上常讲的”四高”企业发展方针和“产学研一体化”的经济发展模式。把产、学、研结合起来，以不发达的内陆地区为试点，培育新的经济增长点，是康宝人的一个创举。他们把大都市乃至沿海发达地区的技术吸引过来发挥最大的效益，走出一条“借船出海”、“借脑生财”的成功发展之路。

发展知识经济，要进一步解放思想，大胆引进国内外的先进技术和高科技产品；高薪聘请现代化管理人才和技术应用人才，充分发挥他们的才干，为内地建设服务。众所周知，身处内地的康宝不仅处于经济技术薄弱的环境，而且这里的信息也不发达，因而高薪聘请了 50 多位国内一流的科技专家，不仅为她解决了知识技术上的问题，而且通过他们，康宝可以迅速地获得国内外高技术以及市场情况的最新消息，从而能及时作出反应、抉择，大胆地投资引进、扩大生产以获得高利润的经济效益。

大胆进行企业体制改革，以股份制形式扩大同外界特别是经济发达地区的经济技术合作。康宝不失时机的机制大变革给企业注入了新血液，使之加快了发展的步伐。

员工是企业的基础，员工素质的提高就是企业发展的动力，因而康宝尤为注重员工素质的培养，大胆起用德才兼备的专业人才，真正做到人尽其才，物尽其用，财尽其能。

抓住一切机遇，加大科技储备。从企业的实战需要出发，不断积蓄发展后劲。这就是康宝得以高速持续发展的道理所在。

“产、学、研一体化”的经验告诉我们，康宝不仅在适应着市场，更在开辟着市场。其实，只要对康宝的产品稍作了解，我们就会看到展示在康宝面前的是怎样广阔的市场前景。从而我们不难得出这样的结论：康宝正舒展科技的翅膀，飞向 21 世纪。

十、广济药业

基因工程技术又称遗传工程技术，是本世纪中叶发展起来的一项新技术。科学证明，一切有生命的物体，包括各种动植物，乃至人类生命的遗传物质都是基因（DNA，学名为脱氧核糖核酸）。基因工程技术，就是重组 DNA 技术或遗传技术。基因技术的产生，使整个生物技术跨入了一个崭新的时代，传统的生物技术与基因工程的结合形成了真正有生命力的现代生物技术。

近年来，基因工程技术发展很快，特别是克隆羊的问世，掀开了现代基因工程技术的神秘面纱，预示着基因工程技术的时代已经到来。基因工程技术是现代生物技术的主体，现代制药药进入生物技术时代，是基因工程技术商业化最活跃的领域。我国湖北省的广济药业有限公司和沈阳的三生制药股份有限公司，是发展我国生物工程技术的开创者。当各国大公司还停留在实验室研究的时候，湖北广济药业有限公司宣告采用基因工程菌大规模工业化生产核黄素成功了。他们的成功，使基因工程技术变成了现实生产力，促进了知识经济时代科研成果向生产

力的转化。

(1)知识分子与知识创新。知识分子是国家的宝贵财富,是掌握科学文化知识较多的那一部分人,是先进生产力的开拓者。知识经济时代是整个世界进入高、新、尖科学技术的年代,哪个企业能拥有一个殚精竭虑为企业献力的知识分子队伍,哪个企业就会拥有今天和明天的辉煌。广济药业这么说的,也是这么做的。今天的知识分子,不但是人类智慧与文明的传承者,在知识创新的道路上,更是做出了令人赞叹不已的成绩。湖北广济药业的创始人何谧是典型的知识分子,也是我国开拓基因工程技术的代表人物。

用基因工程菌工业化生产核黄素在世界上尚无成功的先例。广药人斗胆试行,没有资料可查,没有技术可借鉴。广济药业依靠自己的技术骨干,一遍遍摸索,一次次试验,克服了一道道技术难关。作为既是知识分子又是厂长的何谧,为解决菌种选育及培养的技术难题,亲自上阵,反复试验。历经一个多月终于将菌种选育成功。又经过多次研究,闯过了新培养基因的技术难关。

为控制杂菌污染、提高发酵单位,广济不惜花重金买回三台美国英格索兰空压机。同时又摸索出合理的原材料配方,使发酵单位达到理想的效果。

为了开发新产品,增强企业的发展后劲,他们以大市场意识将开发计划向社会招标。从而保证开发出来的新品种投入少、档次高、工期短、见效快、效益好。广药先后与中科院、军事医学院、南开大学等十多家科研院校联姻,引进研制新产品 14 个,完成技术革新 12 项,创产值 2 亿多元。

陈春松副总经理,兼任提炼技术攻关组长,研究出第一次固液分离时工程菌发酵系统特性新的分离方法与体系,成功地解决了第二次固液分离新晶技术难题。从而确保了核黄素针状结晶,创造出在提取过程中的稳定性。总工程师王斌、技术员陈先保等人则经过两个多月的试验,成功地从废液中回收酒精,使每吨产品酒精用量由 1.2 万吨下降到 0.7 吨。仅此一项节约开支达 53.84 万元。

科技以人为本,人是最根本的发展动力和源泉。为使广药具有不衰的活力、旺盛的竞争力,广药一直把发展重点放在规模经营和开发高、精、尖产品的目标上。何谧十分重视招纳人才。不但大量聘请国内外专家担任长期顾问,还筑巢引凤大举招贤纳士。先后从重点院校和科技单位引进 186 名专业人才,并大胆启用近 30 名技术人员担任车间主任和科室领导,彻底使原来的"大队长"领导型转向"高技术式"领导型。

此外,企业还投资 100 多万元创办了医药中专班。招收培养了抗生素工艺、化学制药、制剂等专业的一大批"土生土长"的技术人员。逐步形成了内外结合、上下结合的人才培训立体网络。有了人才,何谧抓产品开发、产品结构、搞技改、扩规模、抓质量更加显示出决策超人的胆识。广药还决定投资 200 万元,分三批将全厂近 300 名只有初中文化水平的工人送到对口的中等专业学校学习,并要求只有取得毕业资格后才能上岗。如今,第一批参加学习的 100 人已返回,被分配到新建成的现代化水平较高的车间。对此,第一批学成归来的青年吕灿军说:"现在理解了公司为什么要把我们送出去学习。"

(2)技术创新的关键在于转化。广济药业股份公司的地理位置,在湖北省的大别山麓,没有高校芸集、交通便利的条件。但广药人凭借高瞻远瞩的头脑、敢为人先的性格,抓住高科技革命带来的机遇,顺应知识经济的大潮,便广药成为今天的"科技骏马",令世人刮目相看。

那时的广药没有技术,缺乏人才,规模又太小。所有这一切,都像一座座高山横亘在广药前进的路上。由于在技术上没有实质性的突破,与国际先进水平的差距越来越大。技术落后导致竞争乏力,从而使发展极不平衡。因此在参与国际竞争时,每每受制于人,国际市场占有率不足 4%。但广药人没有气馁,没有退缩,他们前进的步伐一直都没停止。没有技术,他们就同上海植生所、南开大学、中国医学科学院等大专院校联姻,借用他们的技术力量来提高公司的技术

含量,培养自己的人才。

建厂之初的广药人有一种"初生牛犊不怕虎"的冲劲。早在70年代初,他们就已经意识到医药行业要想获得高速成长,必须加大科技投入,必须依靠高科技,他们就把眼光紧紧盯在医药工业行业的新技术上。

当时还是技术员的何谧同其他技术人员一道查阅了近百种国内外医药科技资料,发现VB2尚属世界医药工业中一个几乎被"遗忘"的"金星",具有光明的市场前景。于是,何谧率领20名同伴到国内唯一生产此产品的天津制药厂学习。回厂后,经过三个多月自力更生的苦战,完全靠自己的力量生产出合格的核黄素晶体成品。这不仅是广药持续至今的当家产品,而且拉开了广济药业走向核黄素生产世界五强辉煌历程的广阔天地。他们用原始积累一次又一次地进行技术创新,1990年,公司已实施大小技改268次。此时的广济药业已经成为国内核黄素的龙头企业,其产量、质量、技术指标及市场占有率均居全国第一。广药在国内市场上已占据了主动地位,并开始进入国际市场。这是在世界还尚无先例的情况下,广济药业已将基因技术转化为生产力的典范,这是广药人对基因工程技术巨大能力最为完善的阐述。

1994年,已任广药厂长的何谧,以敢为天下人先的勇气,亲率一班科技人员远赴欧洲购买核黄素基因工程菌,准备回厂研究用于工业生产。这是一项深不见底的技术,许多国家都在积极加快实验的步伐,以占据生产核黄素技术的主动地位。到目前为止,还没有一个国家将它转入工业化大生产。如果不成功,技术转让的百万美金将付之东流。但广济药业人没有选择退路,而是选择了一往无前。

(3)发展知识经济,不进则退。回顾广济的发展历程,我们就可以看出,在技术创新的道路上他们走过的道路。广济药业股份公司的前身为创建于1969年的广济制药厂。与所有同时期企业一样,建厂之初的广药处在一个技术水平低、产品规模小、结构单一的"初级阶段"。

1989年,市场销售不畅,出口减少,原料价格平均上涨31%;销售价格暴跌,生产大幅度下降。经过1992年、1994年、1966年的努力,广药实现工业总产值2.05亿元,利税3004万元,跃居湖北省同行业榜首。1997年,广药又在已经荣获从全国到地方先进企业等数十种荣誉称号和经济效益高居同行榜首的基础上,获得了全国五一劳动奖并被认定为国家重点高新技术企业(集团)。近日,再次荣获湖北省双文明单位光荣称号。

我们知道,将先进的科学技术转化为现实的生产力并非易事。我国尚有许多企业还处在摸索阶段,广药何以能昂首居上,做出非凡的成绩?

广药从1985年亏损的低谷中爬起来,持续12年不衰,平均每年以53%的速度快速发展。对此,何谧总结出来最重要的经验是:依靠全体职工共同努力,最大限度发挥群众的创造力。1989年企业面临市场压缩之际,技术人员主动献计:抓住技术,进一步调整产品结构;供销人员联名上书:要在质优价廉上多做文章;各车间主任出谋献策,把向节能降耗要效益落到实处;退休工人主动出任:此时最重要的是士气。

1996年,发酵攻关进入最关键的时刻。何谧为了找到工业化大生产的规律。何谧与发酵攻关组长、技术骨干、以及全体攻关人员和车间职工同住同奋战。在那些艰辛的日子里,所有参加攻关的科技人员都表现出十分忘我的精神。

平凡而又普通的广药人团结一致,齐心协力,经历了1270多个日日夜夜,2556次试验,成功地选育出了可工业化生产核黄素的合格菌种。并且率先自主开发出了一套全新的基因工程菌工业化生产的新工艺,完成了这个人人惊讶的、举世瞩目的创举。广药的决策者不仅有企业家对市场的远见卓识,而且有对知识经济这一潜在生产力的深刻洞察。确定以基因工程菌工业化生产核黄素为公司的发展方向,抢占到高点,科企联姻,广招天下贤才,组建了一支具有持续创新能力和不断开拓进取精神的技术队伍。

广药的成功告诉人们:世界经济的竞争,归根到底就是高新技术的竞争;企业之间的竞争,

就是创新能力的竞争，就是人才的竞争。崇尚科技，尊重人才，“科技兴厂，改革兴厂，实干兴厂”，创造了广药硕果累累的今天。

十一、沈阳三生

沈阳三生制药股份有限公司成立于1993年，是以生产和研究基因重组多肽药物为主的高科技企业。到目前为止，仅仅5年时间，从无到有，从小到大，三生公司已经发展成为迄今为止国内规模最大的、具有国际先进水平的、品种最多的基因工程制药企业，年产因特芬（基因工程干扰素（α—2α），英路因（基因工程白细胞介素—α）和益比安（重组红细胞生成素）等基因工程制剂500万支。纵观三生公司的成功之路，首先它的产品属于高新科技产品，其次有一个目光远大的好领导，第三有先进的管理方法和管理意识。

1. 坚定地走技术产业化的道路

虽然基因工程技术的出现时间不长，但由于它不仅对生命科学研究领域产生了空前的冲击，而且创造了可长期获取超额利润的巨大的市场机会。引起了世界各国的重视，无论是发达国家，还是发展中国家，都根据本国国情，把基因技术列为发展高新技术的重点，展开了激烈的市场竞争。

美国是开展基因技术研究较早的国家，美国产业界对基因工程药物研究的投入比例最高，是一般药物研究投入的1.27倍，是工业研究平均投入的9.29倍。1990年美国79家大的生物制药公司获利20亿美元，1997年发展到了35亿美元，预计2003年将达到250亿美元。可见从世界市场而言，基因工程药物市场已形成，前景一片光明。在欧美市场上，已有30多种药品上市，约2000余种处于研究开发中，约300余种进入了临床试验。

我国自70年代开始应用基因生物技术，目前已有数千家从事基因药物的研究、生产和销售的生物技术公司，一批生物制药企业已初具产业化规模，显示出强大的发展潜力。1996年生物制品在我国市场的销售额约为26亿元左右，1997年达到30多亿元，从而形成了激烈竞争的国内市场。此外，由于我国国内市场巨大，许多跨国集团看好中国市场，于是较为完善的技术、雄厚的资本和练达的市场开发经验纷纷登陆中国市场，截止1997年，在全球排名前25位的制药公司中，已有20家通过建立分装厂、合资或者设置办事机构等方式开始抢滩中国市场，参与中国基因工程药物市场的竞争。

面对国际、国内如此激烈的竞争，沈阳三生公司根据中国市场的特点，实施了立体的市场培育和开发策略，开辟了进可出击国际市场，退可植根于国土经营根据地。目前，三生公司已构筑成以大中城市、经济发展地区和在中型医院为中心的、高效有序运行的销售网络，销售额迅猛上升，1995、1996、1997年都以每年翻一番的速度扩增，预计2000年将实现利润3亿元，同时，三生公司还积极拓展国际市场，已经和国外的几家商业公司签定了供货合同，很快将实现产品出口，这将是我国药品（西药）出口的重大突破。

2. 以人为本的创新意识

与广济有限公司相类似，沈阳三生制药股份有限公司，也有一位既是知识分子又是董事长兼总裁的领导人——娄丹。他是我国最早从事分子生物研究和基因工程制药的专家之一，目前他担任我国中医药学生物技术协会常务理事和中国免疫学会理事及辽宁省生物制药协会副会长等职，40多年来，一直从事细胞生物学和微生物学的研究，曾因发现“斑点热群12克次体新菌种”，培育出痢疾活菌疫菌，而引起国际微生物学界的重视。

作为企业领导和学术带头人，娄丹早在80年代就通过周密的调查认定干扰素在我国这样一个肝炎病毒携带率极高的国家有光明的前景，会给肝病患者带来康复的信心。于是他就将自己的研究方向转向了基因工程制药。就从那时候起，在研究开发基因工程干扰素α—22和基因

工程白细胞介素—2的几年过程中，娄丹的兴奋点开始从科研到科研成果的产业化，从研究室到市场的拓展，完成了一个科学工作者到企业家的过渡。为实现科研成果向生产力的转化创造了条件。

面对市场药品的价格居高不下，疾病患者无法享受到现代生物技术带来的福音这一形势，娄丹提出“要使干扰素像青霉素一样，让普通老百姓都用得起”这个关照生命前景的思想，据此，娄丹带头创立了三生公司。在创业的过程中，三生公司开发的基因工程干扰素α—2α和基因工程白细胞介素—2被列入辽宁省十大高科技产业化项目，获得辽宁省医疗科技进步奖，其中基因工程干扰素α—22被列入国家火炬计划；重组红细胞生成素已于1997年底获得国家试生产文号，上市以来受到社会各界的一致好评；开发过程中的新产品血小板生成素也列入了国家“863”计划。这一系列成就的取得，是娄丹作为我国高科技人才辛勤努力奋斗而来的结果，也是国家和社会各界人士关心和爱护的结果。

在企业内部，娄丹贯彻以人为本、效益第一的经营思想，充分发挥员工的积极性和潜能，构筑公司最底蕴的市场竞争力。运用尽各种办法吸引、培养和留住人才，发挥人的才能和潜力，并且创造良好的工作环境，使公司内部形成良好的竞争环境。

3.建立促进企业发展的创新机制

在三生公司由创业到发展的过程中，他们逐步建立了与国际同步发展的生产和技术创新机制，以最快的速度为患者提供国际水平的治疗手段和康复信心，作为三生公司参与市场竞争的战略制高点。尽管在目前我国的技术和市场创新不足，生物制品利润的增长极限隐约可见，但三生公司从热爱生命、关注生存的经营宗旨出发，以创造、发掘和满足疾病患者的健康需求为市场竞争战略，开拓和培育市场，采取各种标准化和规模化的战略措施参与我国基因工程制药产品市场的竞争。

市场是检验产品是否具有竞争力的场所，也是企业的目标之所在。到本世纪末，三生公司的年产值将超过10亿元人民币。为了使企业产品在市场上更有竞争力，也使更多的疾病患者能所享受到现代生物技术的成果，三生公司正逐步使企业达到现代化生产，从而使其产品在价格上比进口的同类产品低40％，更具中国生物品市场的适应性。目前，三生公司在沈阳经济技术开发区已经完成准生物制药厂房的建设，建成以后，将成为中国规模最大的生物制药基地。

现在的三生公司，其技术创新机制已进入了良性发展的轨道，三生与国内多家高水平的科研机构保持密切的协作关系，并且在美国华盛顿特区新兴的生物技术带建立了自己的生物实验室，从而结合国内外的先进技术，完成各项实验工作。一旦科研出了成果之后，在国内进行报批，利用国内的资源优势组织生产，在提高新产品的开发速度和质量的同时，还迅速申请专利和保护，从而形成了“生产一代、报批一代、准备一代”的新产品开发机制。从而与国际市场作到了真正接轨，技术上不落后于人，生产上领先于人。目前，三生公司正在健全具有国际一流水准的研究发展中心，从机构上保障公司的技术与国际基因工程制药保持同步发展，争取每年向社会贡献1～2种新药，以较快的速度和领先的质量满足广大患者的需求。

在三生研制生产重组人红细胞生成素的过程中，就很好地体现了创新机制的重要性。三生具有最先进的发酵工艺、产量大、成本低、产品纯度高、稳定度好等特点，发酵工艺也达到国际领先水平。

【评析】

基因工程制药是21世纪的高新技术产业，是人类健康事业的福音和希望。广济和三生公司以生物制品为核心，大力发展基因工程技术，并向相关产业渗透，将内部一体化和集团化有机结合，建立以制药厂、研究发展中心和营销公司为主体的集团公司，从而建立起了参与国内和国际市场竞争的一支重要力量。他们实施精品战略，通过技术创新不断创出新的名牌，在提

高企业管理水平的基础上,积极参与国际市场竞争,为振兴民族工业作出了贡献。他们站在基因工程技术发展的前沿,极力地促进了我国生物技术科研向产业化发展。

十二、佳能和精工

在知识经济时代,以信息、生物工程、微电子等为代表的新兴行业异军突起,充分展示其活力,而许多传统制造工业,由于注入新的知识和技术,也重新焕发出耀人光彩,日本佳能公司和精工公司即是其中的代表。

日本佳能公司,曾一度是照相机的代名词。在本世纪六七十年代,随着日本相机工业闪电般崛起,使一度独领风骚的德国"莱卡"相机黯然失色。佳能公司的名牌相机纷纷登场,占领了大半个国际市场。作为日本著名的跨国公司,佳能仅在1984年,就生产了540万台高级照相机,占日本相机生产总数的33%。其中35毫米单镜头反光照相机成为世界最畅销的相机。1976年,佳能的单镜头反光照相机被蒙特利尔奥林匹克委员会指定为大会的正式工作相机。从此,赢得了全世界广大摄影家的高度评价,在一系列国际比赛中,发挥了巨大作用。

日本的精工集团企业,已经有100年多年的历史,已拥有5个大公司及无数分公司,曾几何时,日本精工集团在80年代曾几乎使瑞士的钟表业者走投无路,尔后又在美国市场大发神威。在坚守传统制造业阵地的同时,日本精工注重高科技创新,他们推出的专供微电脑使用的Epson打印机,目前占有美国同类市场总销售额的40%。利用科技不断创出新产品,使精工集团更加充满活力。

1.通过科技创新创立名牌

在佳能,有人说"忘了技术开发,就不配称为佳能。"佳能公司根据这个信条,不断健全研究开发体制。现在,佳能公司有3个研究机构:中央研究所、生产技术研究所和合成件开发中心。这些研究机构各有侧重。中央研究所是佳能公司的技术中枢,它主要研究10年、20年乃至21世纪以后的未来尖端技术,例如电子材料、复合材料和光技术等;生产技术研究所侧重研究应用技术;合成件开发中心则集中研究半导体技术。

为了提高公司职员的知识水平,佳能专门设立了本公司的研修制度。佳能公司设有专门负责职工和管理干部的教育研修中心。研修的类型大致有四种:一是新职工的研修。要求他们通过研修掌握一些基础技术。时间一般为两三个月,前半段主要是理论学习,后半段到工厂实习;第二是普通职工的研修。主要是学习一些新技术。研修时间平均每年为一、两个星期;第三是技术人员研修。主要学习一些尖端技术。通过研修进一步提高技术水平,加快技术革新的步伐。每年的研修时间约为半个月左右;第四是管理干部研修。部长和科长级干部通过学习新的企业管理方法和劳动法规,提高管理企业的水平。每年的研修时间约为一个星期。

不但培训人员不惜投资,在研究开发上佳能更是不惜投入巨资,公司的研究费用一直保持在占销售额的6%左右;研究人员则一直保持在占全公司职工的15%左右。研究人员基本上都是大学理科毕业生。佳能公司在放手使用他们的同时,还通过各种方式进一步提高他们的研究水平。公司每年都要把一些年轻有为、有发展前途的研究人员派往欧、美等地的名牌大学或研究机构进修。并且,佳能公司还派一些有经验的研究人员参加日本或世界性的科研项目。

精工集团更是通过技术创新确保名牌。精工集团在上个世纪末创立,当时只是一家钟表行,取名"精工舍",其业务是从外国进口钟表然后卖给政府的高级官员。几年以后,"精工舍"开始制造墙壁挂钟,3年后开始制造怀表,同时又生产手表——月桂树牌12型。精工的名称首次出现在1924年的手表上。正当"精工舍"事业蒸蒸日上,第二次世界大战开始了。在战后百业萧条、物质匮乏的情况下,精工仍然坚持了下来。

不久,精工就推出了"女用5型"手表,投放市场后深受广大消费者的喜欢。50年代后期,

“精工舍”已逐渐发展成为大型企业——精工集团。60年代初，精工推出的“马贝尔”手表在国内钟表精确表竞赛中连续3年夺标，成为全日本最畅销的钟表之一。在国内市场获得的巨大成功使精工集团信心倍增，开始积极开拓海外市场，向老牌钟表王国瑞士挑战。瑞士在钟表市场的霸主地位异常稳固，要想振动它绝不是件轻而易举的事情。然而在关键的时刻，机遇偏向了精工。

2. 通过创新参与市场竞争

发展之初，佳能公司即定下了两个目标：一是赶超称霸世界的德国莱卡相机，二是要打开美国市场。当初，莱卡相机是凭借其先进的光学和精密机械实力而称霸世界的。现在，佳能的决策者从光学、电子技术的结合上，看到了成功的曙光，他们果断地将主要的技术力量投入电子自动相机的研制工作上，同时采取资金倾斜政策，全力支持这项开发工程。

为了实现第一个目标，佳能公司首先对当时国际上最流行的瑞典哈塞·布莱德和德国莱卡相机加以改进，生产了性能较好的佳能相机，并把眼光投向广阔的国际市场。

为了实现第二个目标，佳能公司召集了属下最优秀的技术开发人员，决定开发新技术。经过夜以继日的钻研，终于找到了技术突破的关键：将光学技术与电子技术相结合，实现照相机的电子化。几年以后，佳能已积聚了足够的力量去攻占美国市场。于是在美国适时地推出了首创的带光敏“电眼”的自动电子曝光相机，这种产品正好迎合了好新奇、图方便的美国消费者的口味，投放市场后，立刻引起了极大轰动。佳能自动相机以简便的操作、可靠的质量赢得了信誉，产品在美国市场上供不应求。佳能于是以法人资格正式活动于美国市场。

佳能公司在经营业绩蒸蒸日上之时，将盈利很大一部分用于提高生产效率和更新生产工艺流程设备，在生产工序上大量引进机械电子装置，以降低成本，提高自动化生产水平，并向照相机自动化技术研究投入更多的经费。佳能公司立志要创出自动化程序更高、性能更佳的产品。特别是当今时代，摄影领域中发生了一场数字化的“革命”。一种全新照相机——数码照相机已经开始取代传统相机的位置。在这次数字化革命中，佳能又是处于领先地位。

数码照相机也叫数字式照相机，是光、机、电一体化产品。它集影像信息的转换、存储、传输等部件，具有数字化存取模式，与电脑交互处理。数码照相机的最大优势在于它的信息数字化。由于数字信息可以借助遍及全球的数字通讯网即时传送，所以数码照相机首先可以实现图像的实时传递；数码照相机另一优势是其图像可下载到计算机上的任意加工，使用通用的图象处理软件，根据自己的需要润色成像，传统的暗房技术是难以望其项背的。佳能公司正是凭借着技术上的不断开发，把高科技应用于产品中，不断创造出新产品，并由此击败了多年来的竞争对手——莱卡，实现了佳能相机在世界上的领先与超越。

日本精工集团与瑞士钟表的竞争就富有挑战性。

60年代初，当国际奥运会宣布1964年奥运会在日本东京举办时，精工集团决心借机显示实力，向瑞士名牌“欧米茄”挑战。

瑞士的“欧米茄”是享誉世界的老牌瑞士钟表，曾创下了17次独占奥运会计时权的记录，奥运会上从大的时钟到裁判员手里的秒表，无一不是出自“欧米茄”。为了摸清对手，精工集团秘密组成了一支干练的考察队伍奔赴当年的罗马奥运会。经过仔细调查，他们发现，所有“欧米茄”的计时装置，几乎都是机械表，而石英钟才几部。这时考察队的技术人员便不再有畏惧心理，因为当时精工集团已成功地开发出能赶上瑞士的超常精确度机械表，并且受到国际好评。

精工集团调来几十名技术精英组成了计时装置开发组，目标是在东京奥运会上取代“欧米茄”。开发组的宗旨是“制造比罗马奥运会还要先进的计时装置”，然后在三个公司之间作出具体分工。在有限的时间里完成高技术的产品，三家公司必须拿出各自的优秀技术来。

果然不负众望，精工集团首先研制成功了一部世界级的最新产品——石英表951二型。它重量为3公斤，平均日差0.2秒，裁判可以用一只手轻松地携带。而且两个干电池可以使用一

年,同以前有一部小型卡车那么大的石英钟表相比,确实是一大进步。国际奥委会看过 951 二型的性能后,同意精工集团为东京奥运会提供计时设备。精工集团由此战胜“欧米茄”,在 1964 年的东京奥运会上,精工表大展风采,赢来各方赞誉,成为日本产品的代表。

然而,东京奥运会上的失利并没有使瑞士钟表承认自己的失败。直到纽约蒂尔天文台的失利,才使得瑞士人深刻领教了精工的厉害,在事实面前俯首称臣。

而精工集团也没有就此罢休。此后,精工集团开始向石英电子钟表方向发展。1969 年,精工将世界首创的石英电子表投放世界市场,随即又推出显示式电子表。尔后,又推出了多功能手表、电池式晶体管钟、长时间运行的钟表等等。由于计时准确并且价格便宜,加上新产品的层出不穷,使得石英电子表开始成为普及品。在海外市场上,精工表竞争力大增,占领了广阔的市场,瑞士手表处于被动地位。

在此基础上,精工开始了新的战略攻势,推行“密集型”发展策略,实行多品种、小批量生产以适合顾客的不同需要。从低级到高级,包括机械式、数字式、带摆式等等,共 800 多种款式的钟表。到 1981 年,精工公司在其成立 100 周年之前已经成为全球第一大手表制造者,精工手表销量跃居世界第一。1985 年,精工共卖出 6000 万只手表,占全球市场的 15%。

紧接着,精工集团一鼓作气,吸收最新的技术成果,向钟表生产的自动化迈进。到了 80 年代,精工公司已拥有一条由 47 部机器人组成的生产线,每月生产 10 万只高档手表,这些机器人都是由精工公司自己制造的。机器人的工作处在中央电脑的严密监督之下,保证不出丝毫差错,这种技术在当时的钟表制造业中是独一无二的。

精工的精湛技术延伸到其他领域同样也是成功的。精工集团生产日本照相机的半数以上的快门以及眼镜的镜框,而且在竞争剧烈的电脑工业与其他的大公司分庭抗礼。其与 IBM 个人电脑兼容的 Epson 打印机便是精工所属的 Epson 公司的产品。最近,该公司推出了一种令人叹为观止的产品,只有一磅重的彩色电视机,预示着精工在传统工业的基础上,又攀上了当代新技术的高峰。

3. 利用最新科技,与国际市场接轨

在激烈的国际市场竞争中,佳能采取了“拿来主义”的方针,借用各先进技术公司的力量,开发高新尖端技术,以求在市场竞争的技术高度上摆脱对手的纠缠。

为此,佳能公司先后与美国的柯达、德国萨斯公司签订了合作开发尖端技术产品的协议,使其在海外的发展迈入新阶段。同时,佳能公司也采取了一般日本企业在国际市场上的通常做法:只要有进入市场的机会,无论什么产品都要试一试。60 年代,佳能公司向美国市场正式推出了自己开发的复印机。由于采用了佳能先进的光学技术,这种使用高感光度化学物质并带绝缘层的滚筒式复印机,比美国的施乐公司的产品还略胜一筹;70 年代佳能又生产出液体干燥式复印机,用普通纸和显像液即可进行干式复印。

经过引进与消化吸收,佳能在市场上的竞争力进一步提高,佳能又把干式显像和光学纤维结为一体,代替过去那种体积大的透视系统,生产出用微处理器控制的小型复印机 NP—200 型,并把价格定得很低。该产品在美国市场推出不到半年,销售量增长近 5 倍。

佳能还实行了产品多样化战术,一个又一个新产品不断问世。不久,佳能向市场推出超级 X 系列产品,这种复印机速度高达每分钟 135 张,比市场上销售的任何大型机器的速度都快,耗能还少。佳能采用多样化的手段把竞争对手——美国施乐公司逼得透不过气来。曾经不可一世的施乐公司的市场占有率急剧下降至 45%。

近年来,随着计算机市场的强劲发展所带来的对打印机的旺盛需求,佳能公司也开始致力于打印机领域。利用技术创新,佳能公司不断推出喷墨打印机新产品。近来,佳能公司更是一改往年一年发布两次新产品的定式,变成一年发布三次新产品。可以说,佳能新产品推出次数,种类之多、速度之快,还没有哪家打印机厂商能与之匹敌。目前,佳能公司已经以超越市场份额

半数以上的绝对优势雄踞喷打市场首位。

不但佳能的喷墨打印机占领了广大的市场份额，佳能激光打印机也进入了世界领先行列中。此后，佳能又推出了一系列适应市场需求的打印机，如重视环保的激光打印机，充分应用了生态技术，获美国环境保护厅授予的“第一届能源星电脑奖”。佳能公司还成功地采用了半导体激光，从而使LBP减至当时最小的体积。后来又采用了暗盒形式，将激光扫描光学系统制成组件，进一步缩小了体积并实现了维修简易化，使激光打印机在全球市场普及开来。作为各种办公设备的输出装置，也为佳能在竞争中增强实力创造了有利条件。

【评析】

在传统的制造技术日益萎缩、新技术飞速发展的情况下，佳能集团和精工集团靠什么办法保持了在国际市场上的优势地位？对此，佳能公司总经理贺来龙三郎曾说过：“佳能公司能够在激烈的国际市场上占优势地位，主要是产品适销对路、质量高、价格低。而重视研究、重视技术开发是做到这三点的保证。”

在日本众多企业中，佳能公司对技术的开发、创新是比较突出的。佳能公司的照相机、复印机、办公自动化设备不仅在美国市场享有盛誉，而且成为国际市场上名牌产品。佳能公司以照相机名扬天下，现已发展成综合性的著名跨国公司，不仅是世界上产量最大的照相机制造厂，而且其电子产品在日本电子行业中的销售额已排名第13位，佳能作为国际相机的名牌享誉世界。佳能的其它产品也名扬四方。贺来龙三郎说：“正是佳能公司开发的新技术，推动着佳能不断前进。今后，佳能一定要靠自己的独特的技术和科学管理，取得更大的进步。”

从另一方面来说，精工集团的成功之处也在于高科技的利用和生产的高度自动化。精工集团的成功在于它在精工表成功的基础上，全力以赴地发展新产品，并朝着尖端科技产品方向进行创新开发。精工产品的经营，无一不显示出其卓越的生产技术和创新精神，而这两点正是精工成功的关键。

十三、春兰、海尔和海信

几十年来，我国家用电器行业走过了一条从进口整机到引进生产线、最后自我开发新技术的发展道路。70年代以前，家电行业技术创新的主要方向和目的是“生产大型化、高速化及大批量生产”，以便获得规模效益。进入80年代后，由于生产手段的进步和技术含量日益提高，市场对家电行业的发展提出了新的要求，要适应知识经济的发展，必须不断提高自身的技术创新和知识创新能力。

在这一背景下，春兰、海尔、海信等中国家电企业，未雨绸缪，从大胆引进和重用知识型、技术型人才出发，加大科研开发和科技投入的力度，开发出了一系列技术领先、适合市场需求的家电产品，走出了一条发展知识经济的成功之路。1997年，春兰的销售收入高达110亿元，利税14.2亿元，全员劳动生产率高达146.5万元，空调器产销率连续八年居全国同行之首。据第三次全国工业普查的最新统计显示，春兰在中国大型工业企业排行榜中营业额和销售收入分别列第29和第61位。海信集团1997年销售收入也突破50亿元，其增长速度居全国同行第一。预计在1998年，海信集团的销售收入也将突破100亿元大关，再创发展知识经济的新辉煌。

1. 春兰，创造知识经济的奇迹

春兰集团，是近几年才发展起来的知识、技术型企业，它坚持知识创新和科技创新的原则，用知识与经济的完美结合，实现了春兰集团持续高速、高效的发展。

人们也许还记得，在80年代初期的时候，春兰公司还只是一个全国行业排位倒数第几的

小企业。但在那时，春兰人就已经感到了竞争的危机，同时认识到了只有采用新知识、高科技，才能给自己注入生命的活力。于是，春兰集团开始大刀阔斧地进行改革，调整产业结构，加大科技投入，以高新技术去创造市场、占领市场。春兰集团根据以空调器为主导产品的自身特点，树立起以市场为导向的经营意识，在产品的研制开发上采用超前、创新的意识，以人无我有的优势抢占了市场的制高点。

到了80年代末期，受宏观经济环境的影响，家用空调市场大滑坡。而春兰集团却凭着自己过硬的产品，采用让利用户的方式占据了市场，销售一下跃居行业首位。从此，春兰始终保持着产销量、利税第一的龙头地位，创下了一个响当当的国产名牌，一举取得了国内空调业魁首的地位。在此之后，春兰人又将目光投向了追赶世界先进企业上。他们知道，只有领先于世界水平，企业才能有真正的发展。所以，公司进一步加大了技术研制的力量，努力使空调器在质量、性能、动能上达到世界领先产品的要求，让生产经营与资本经营紧密结合，实现春兰人走出国门走向世界的理想。

知识、科技与经济的结合，使春兰的发展充满了生机与活力。春兰集团公司在优化配置本身资产的同时，不断通过兼并、联合、收购、参股控股等方式，跨地区、跨行业、所有制重组社会资产。它先后兼并、收购、联合了原泰州第二机械厂、苏州康吉尔空调器厂等16家亏损企业。这些企业都在短期内出现了转机，其中11家企业扭亏以后成为实现年产值亿元以上的"小型巨人"。到1994年，春兰已经形成由12家企业法人组成的企业集团格局。企业超常规跳跃发展，工业总产值达53亿元，是1990年的47倍，年均递增162%。春兰集团在短短的四年内，完成了国外一些大公司需要20甚至30年才能完成的创业历程。目前，春兰集团用40亿元净资本控制了200多亿元社会资本，通过资产重组，组建了家电、自动车、电子信息、国内贸易、海外集团等五大支柱产业集团，形成了新的"春兰产业群"。正是凭着高新技术的不断创新、不断发展，春兰集团公司在发展知识型经济的道路上迈开了坚实的步伐。在企业发展的过程中，技术的不断创新是企业的生命，尤其是在科技、经济都迅猛发展的今天，稍有松懈就可能在激烈的竞争中败下阵来。"以质量求生存、以技术求发展"，这是春兰人发展知识经济给我们的启示之一。

"春兰产业群"的形成，使春兰产品朝系列化方向发展，春兰系列产品已经形成了一个完整的"春兰产品链"。目前，该集团公司推向市场的60个高科技新产品，有双无氟、全电子温控、明抽式环保冰箱、双缸四冲程摩托车、全无氟空调器等产品；其中共有13项制造技术填补了国内空白。属于"发展一代"的高能大容量电池、电喷发动机等研制项目，均处于世界领先水平。这些高科技产品都具有很强的市场竞争力。

在形成产品系列化的同时，他们还形成了科技开发的"人才梯次化"。为了走一条高科技创新之路，春兰集团公司近年来每年平均投入6亿多元进行技术研究与开发。春兰集团现在已经形成了三个层次的新的"春兰科技梯队"：博士后工作站和专项总投资13亿元建成的中央研究院，侧重于先导研究，跟踪世界先进水平研制今后五至十年的高科技新产品；家电、工艺、发动机等各个产品研究所，从事产品换代方面的应用技术研究；各工厂的设计室或设计所，以对现有产品的更新改造、品质提高为研究任务。在建立自己的科研开发队伍之后，他们在引进国外先进技术的同时，又坚持以自我开发为主，开创了一条自我设计、自我创新的道路。从而把春兰集团建成了具有世界先进水平的空调器厂。春兰生产的具有世界领先优势的摩托车和冰箱压缩机项目，目前产品已经投入市场，并有着广泛的发展前景。1998年，具有世界一流技术水平的年产100万台全无氟冰箱和年产200万台冰箱压缩机的大型生产基地，目前已在春兰工业园全面投产。

目前，春兰所生产的绿色全无氟冰箱采用了当今世界上最先进的无氟发泡剂和无氟制冷剂，不仅对大气无污染无破坏，而且降低了绝热层的厚度，增加了冰箱的使用容积。因为采用风冷式制冷，比直冷式冰箱制冷速度提高了20%以上。同时，冰箱还采用了全电子控制，可方便、

灵活地自动调节制冷速度和制冷量的大小。在冰箱结构上，一改冰箱常用的暗抽为明抽，用户要取食品时无需开门，可以直接拉开抽屉，这样既方便了使用，又使食品不易串味。从各项性能指标来看，都受到了消费者的广泛好评。

正是基于春兰自身的不断努力，到1997年，春兰集团公司的销售收入高达110亿元，利税14.2亿元，全员劳动生产率高达146万元，空调器产销率连续八年居全国同行之首，春兰在中国大型工业企业排行榜中营业额和销售收入均名列前茅。“不断创新的技术，对科学知识的合理应用，对高科技人才的重用”，这是春兰集团发展知识经济给我们的又一重要启示。

2. 海尔集团的不懈追求：质量与技术

位于我国山东省青岛市的海尔集团，是中国家电领域系列最全、产销量最大的企业之一。海尔集团从创立发展至今，是发展民族电子产业的重要探索者，也是高新技术与经济效益相结合的完美体现。作为中国最大的家电企业之一，海尔家电以其高科技、高质量受到了中外消费者的普遍赞誉。随着企业不断地发展、壮大，海尔集团提出要创世界名牌，进入世界500强的宏伟目标。为此，海尔集团正在为早日成为世界五百强而进行跨行业、多元化的技术储备。

今天的海尔已自行开发出了12个系列、百余种规格的高科技高附加系列产品，成为我国最大的家电企业之一。纵观海尔成长的历史，我们可以看出，海尔是中国民族工业在电子产业和家用电器领域发展知识经济的典型。创立之初，海尔集团是一家几乎濒临倒闭的集体企业，1985年，海尔与联邦德国科渤海尔公司合作，引进了电冰箱生产技术，生产出中国第一代四星级电冰箱“琴岛—利勃海尔”。从那时起，海尔人就有一个梦想，那就是依靠知识与高新技术，让中国的企业在世界占有一席之地。为了实现这一梦想，海尔集团始终坚持着“靠质量与技术求生存、图发展”的原则。在十几年的奋斗中，海尔紧盯着市场，不断地进行技术改进与新产品的研制开发。在坚持产品性能高标准的前提下，企业根据消费区域、消费意识、消费层次的不同而改进产品，增加功能，提供适应性的产品。在打开彩电市场的过程中，就充分显示了海尔人的才智与胆识。

海尔集团在充分吸收世界先进电子技术的基础上，进行创新提高，首次推出了适应中国国情的具有中国丽音功能的大屏幕彩电。此举使中国彩电行业的大屏幕彩电技术发生了质的转变，并且为实现从模拟技术向数字化技术的转化奠定了良好基础。在此基础上，海尔集团与西湖彩电的合作，实现了技术与经济的结合，从海尔的自身条件来看，集团从生产电冰箱起家，经过短短13年的努力，成为了一个集13个门类、5000多种规格品种的新产品于一体的特大型企业集团，拥有中国家电第一名牌之美誉。所以，海尔集团在人才、技术科技创新、品牌信誉、经济实力等方面具有强大的优势。而西湖电子集团在彩电的生产技术、开发能力上，也是颇具实力的。正是在这佯的条件下，海尔集团以资产重组方式进入彩电整机生产领域，在硬件不投入一分钱的基础上，利用其自身的无形资产优势与杭州西湖电子集团强强合作，组建了杭州海尔电器有限公司。海尔利用科技、人才、品牌等无形资产与西湖电子集团的技术及生产线实行知识与经济的合作，特别是在大屏幕彩电及VCD等系列产品中数字化技术的应用，无疑有助于增强其产品的市场竞争力。

在知识经济时代，衡量企业的科技水平与掌握技术的能力如何，主要应体现其推向市场的产品上。在海尔的系列产品上，充分体现了技术进步的特点。海尔冰箱和海尔冷柜，多项技术标准都高于国际标准。在外观设计上，海尔集团专门聘请了国内一流的设计专家利用现代工业设计思想，先后设计开发出前倾玻璃拉门冷柜、智能圆弧透明立式冷藏柜、双层门冷柜等50多种款式，由此而令世界同行和消费者刮目相看。此外，海尔集团根据世界不同地区的气候和电压特点，先后开发出了适合高温、高湿地区和低压地区的冷柜，使之适用于世界各地。海尔在家电领域中起家、创业，正是凭着高新科技与优秀人才的优势，才称雄家电市场。

在同行业之间的竞争中，海尔集团的高速发展和高质量的产品令整个世界范围内的家电

行业感到吃惊,海尔集团认为,是高新科技造就了海尔集团今日的成功,只有不断的技术创新与科技投入,才能促进海尔的进一步发展。为此,海尔在国际市场竞争中拥有了与世界水平同步的高科技含量的产品后,海尔人开始向海外拓展。为保护自己的品牌与知识产权,海尔集团在 103 个国家抢先注册了海尔商标。为进入国外市场,海尔人先后拿下了国际最具权威的英、德、加、澳等八个国家和地区的质量认证,海尔的冰箱公司、冷柜公司、空调公司相继通过 ISO 9001 国际认证,成为中国家电行业唯一一家有三家企业、五大主导产品拿到“国际绿卡”的企业集团。

今天的海尔集团,可以称得上是中国白色家电领域中的“龙头老大”。截止目前,海尔在境外的专营点达 6000 多家,海尔冰箱成为亚洲出口德国第一,海尔空调成为国内同行出口欧共体第一,海尔洗衣机成为国内出口日本第一。海尔的市场回旋空间恐怕是国内任何家电企业都难以比拟的。据称,海尔集团在家电领域里的目标是以生产大屏幕数字化产品为主。此举可望改变我国彩电行业中小规格产品总量明显过剩、大规格品种相对不足的格局,并以此为起点,向数字化家电的高度探索。与大屏幕数字化彩电推出的同时,海尔集团推出的家电系列还有 VCD 机、电话、电脑等高技术产品。在高新科技的支持与推动下,海尔集团将会在发展知识经济的道路上创出更大的奇迹。

3. 海信:靠人才与技术发展知识经济

随着知识、智慧和技术在经济发展中的作用日益突出,人们越来越认识到,只有知识与经济紧密结合,才是现代企业生存与发展的保障,对这一点来说,海信人深信不疑。自集团创立以来,海信一直把吸引人才放在企业发展的首位,力图通过引进各类专门人才,促进企业的全面发展。近些年来,海信集团以平均每年 200 人的规模引进本科以上学历的大学生和各类社会人才,并且积极吸引国外留学生,以不断增强自身科研开发的力量。

企业要发展,关键不在人多,而在于是否拥有一大批掌握知识和技能的人才,海信每年都要选送 100 余名优秀科技人员到国外考察培训,并根据需要,先后引进了三名具有博士学位的学科带头人。1997 年底,十几位在澳大利亚、英国、韩国留学的博士生到海信求职。同时,集团还与北京航空航天大学联办了海信研究生班,已有 32 名在职人员攻读,还有 10 人被送往国内其他高等院校带资深造。在海信集团的技术开发中心,领导各个课题组的带头人、研究者多是近十几年来进公司的大学生。其中 90%以上的工作人员是在 90 年代来到海信工作的大学生,并且 15%以上具有硕士、博士学位。这批人现已经在海信科研开发队伍中形成了骨干。他们年纪轻、思想解放、创新意识强。对于新知识、新技术反应快、接收能力强。因此,经过几年的实践,他们在各方面的能力都提高得很快,有的已经被晋升为高级工程师或工程师。现在,海信已经成为以博士为产业带头人的软件开发公司、数字音像公司相结合的高新技术开发实体,并投资建立海信信息工业园,为海信全面进入信息产业领域打下坚实基础。

拥有高学历、高素质的人才不断加盟海信,实现了知识与经济的结合,使得海信集团迅速地成长壮大。海信在尝到了利用人才促进企业发展的甜头后,更加重视和培养人才,进一步加大了对人才的吸收和培养力度。他们打算成立海信学院,将送出去培养和自己培养人才结合起来。在企业中建立专家治理结构,让所有干部向知识型、科技型转化。正是拥有了一大批优秀人才,建立了一支稳定的高素质的科研和管理队伍,海信才做到了 5～10 年的基础理论研究,3～5 年的产品预备研究。海信集团也因此创出了自己的品牌,跟上了市场的变化,形成了高速增长的态势,在与同行的竞争中,进一步扩大了自身的生产规模与技术创新能力。

在拥有一批高素质人才的基础上,海信加大了科技开发和技术创新的力度。海信开发的许多产品,在国内同类行业中都处于领先地位。自公司创立以来,海信已经研制出了多媒体计算机、多媒体彩电、电脑电视一体机、数字家庭影院、傻瓜智能彩电、内藏卫星天线彩电、中文图文彩电等离子彩电、变频空调、无绳电话、照相机等产品,这些产品的高科技含量已居全国领先地

位。如今,海信集团积极发展全数字技术网络产品,形成网络产业优势的发展取向,加大科技投入以求全方位的发展。从1992年开始,海信在销售收入连年大幅度增长的情况下,每年拿出销售收入的3～4%资金用于科技发展;1997年的科技投入达销售收入的5%;计划是2000年时达到8%。海信集团的技术开发在经历了消化吸收外来技术阶段之后,已拥有了自主开发、自我发展的能力,科技开发现已成为该集团发展高新技术及其产品的有力支撑。在技术中心里,平均每七天就能有一项新产品问世。

经过几年来的不断努力,特别是重视将高技术成果转化为企业的现实生产能力,使产品生产不断上新台阶。企业效益的提高,反过来又促进了科研工作的开展。目前,海信的科技人员的设计工作全部实现了微机化,产品设计的质量、水平和效率也进一步提高。同时,海信还建起了设备先进的检测室,引进了激光造型仪等尖端设备,保证了海信技术开发能力和水平的不断提高。在集团内,分别设有技术委员会和专家委员会,并在北京和西安建有分中心。在美国,海信建立了数字网络信息中心,目的就是为了通过我国和世界的科研中心,了解和掌握世界科技发展的动向,为制定自我的科研发展规划提供科学依据。

知识与经济的有机结合,造就了海信今日的气势。当今世界上彩电行业的竞争,已经不能仅停留在规模化生产上。光靠“降价战”已不能取得竞争的胜利,更大、更严酷的竞争是在技术开发水平上。美国已经宣布要花数百亿美元开发数字彩电,预期到2006年,美国所有的电视台将停播模拟信号。届时,从发送系统、传输系统到接收系统都将实现数字化;全美国所有家庭目前所有的模拟彩电将全部被淘汰;必须重新购买数字彩电才能收视节目。同时,日本等其它国家也紧随美国之后,都已经在实施数字技术开发研制计划。

海信集团审时度势,面对彩电市场激烈的技术竞争,毅然做出了停止对模拟彩电投入的决定,集中财力、物力向数字彩电技术高峰发出挑战。这一决定既是海信集团在投资战略上的一次重大调整,更是海信以高科技产品作为第二次腾飞的转折点。海信集团深知,此次战略性调整,实则“背水一战”。对于全世界的电子行业而言,21世纪是一个数字技术的世纪。面对即将来临的巨大的挑战,中国的彩电企业不能够静坐等待;应该是全身心地投入到这场新技术革命当中,争取尽快拿出与国际同步的高新技术产品,与国外名牌抢占下个世纪的市场。从模拟电视向数字电视的飞跃,需要有一个过渡期。实际上,早在80年代末期,海信就开始着手对数字技术过渡产品进行研究。尤其是海信国家级技术中心成立之后,已经推出并储备了一大批模拟技术与数字技术相结合,最终实现全部数字化过渡的高新技术产品。

正是基于高新技术的发展日新月异这一特点,海信集团已经提前开始了新技术的研究与应用。他们研制开发出的TC2929DSP大屏幕彩电,首先采用了6DSP数字环绕主体声等六种临场效果的数字化模块、5D数字化质电路和中空注射等数字控制技术,从而极大地改变了彩电的音质和画面,扩展了彩电功能。这一系列先进技术的研制与应用,使得海信彩电在音质、画面、立体声效果等方面,都处于国内的领先水平。海信集团也由此被定为“全国最先进大屏幕彩电生产企业”。此后,海信又不断地将数字遥控、数字梳状滤波器、丽音、画中画,数字卡拉OK、图文亮度、色度瞬态改善电路、垂直轮廓校正、动态噪波抑制、动态锐度控制、IC总线路控制技术和AI人工智能数字化电路等技术应用到新开发的彩电产品中。目前,海信已开发出新一代模拟电视技术、数字化和模拟化相结合的彩电产品,HDTV商品化之前的过渡性产品的技术储备已达到上百种。若按目前每周一个新产品的市场投放速度推算,海信现有的在全面数字化彩电之前的各种彩电技术储备可投放到下个世纪的前五年。

除了家电领域之外,海信集团又着手向电脑这一高科技领域进军。到目前为止,海信计算机已在全国20多个省、自治区和直辖市建起了分公司、办事处和代理、专卖店。据预测,海信计算机公司开发的计税商用收款机、高档联网商用DOS机、家用多媒体电脑、办公电脑、NT工作站、服务器等系列产品,于1998年的产销量可突破15万台,海信计算机将跻身全国电脑生

产厂家的前列。

【评析】

国际经济合作与发展组织在1996年的年度报告中指出，该组织成员国已经进入了知识经济的时代，国内生产总值的50%以上来自于知识和技术的贡献。的确，在80年代期间，经济合作与发展组织国家的产业知识密度大幅度上升，比较明显的除新兴的信息产业、计算机产业外，在电子产业、家用电器产业、石油化工和工业制造产业，知识密度和技术含量也有大幅度增长。

随着经济知识化程度越高。生产力中的科技含量越大，科技是第一生产力的特征也就越明显。与国际水平相比较，中国的知识经济发展还很落后。因此，加快科学技术进步速度，提高各个产业的知识与抉术含量，是缩小与发达国家的差距，快速提高人民群众生活水平和质量的根本出路。虽然与国际先进水平尚有差距，但改革开放以后，我国民族工业开始迅速崛起并发展壮大，世界名牌产品的光环已经在中国消费者的头上失去了它初来乍到时的炫目光彩。经历了严冬之后的中国民族工业，终于迎来了自己的春天。

春兰、海尔、海信，以及一大批中国家电行业的佼佼者，以其在中国民族工业企业发展史上被称作奇迹的业绩在中国家电排行榜上名列前茅，并且跻身于世界知名的家电生产厂家行列。他们发展知识经济的经验告诉人们：如今的市场竞争已经从最初的价格竞争转为产品技术含量的竞争。未来的社会，将是一个知识和技术占据主导地位的时代。一个企业要想跟上信息产业的潮流，并立于不败之地，就必须瞄准高新科技，同时要建立一支能打攻坚战的科技队伍。只有加大科技投入，实施名牌战略，才能使企业真正成为科技开发和投入的主体，永保不老的青春与活力。优秀的人才、创新的技术、先进的设备为这些企业的发展、壮大奠定了坚实的基础。他们是用知识和技术为企业发展铺就了一条成功之路。

十四、李宁公司

在越来越多的名人（包括名运动员在内）开始全力开发自身无形资产的今天，李宁无疑是具有代表性的成功的一位。李宁的体育精神和李宁牌为民族品牌所赢得的荣誉，无疑具有同样的价值。人们赞叹之余常生疑问：身为李宁公司的董事长，这位"体操王子"是否仅是挂个名而已？李宁本人在李宁牌的发展中究竟发挥着怎样的作用？

寻求"创新"，不断地超越自我，沿着这样一条线索，可以探寻到李宁从"体操王子"到"商界骄子"的奋斗之路。先创品牌，后出产品，是李宁对传统经营战略的突破。同时，李宁也清楚地知道，要想创出一个真正的名牌，必须依靠产品本身的质量、企业的经营管理及销售网络。于是经过李宁的苦心经营，一个充满生机与活力的"体育用品王国"终于产生了。李宁的"创新和超越"是李宁牌得以成功的关键，它值得别的企业借鉴和学习。如今创新已被视为知识经济增长的基础和本质特征，应用知识、添加创意成为知识经济活动的核心问题。

1. 变革传统经营战略：先创品牌，后出产品

1988年12月的一个夜晚，在深圳体育馆，李宁以一曲《挥挥手却难说再见》宣布正式退出体坛，面对掌声、鲜花和泪水，"体操王子"动情地说，"无论我将来走到哪里，我都不会离开体操，离开体育……"。做体育官员、出国当教练……李宁没有做出这些顺其自然的选择。1984年洛杉矶奥运会独得3枚金牌的殊荣，1988年汉城奥运会上的失败，李宁承受了太多的重负，8岁开始练体操的他离不开体育，但永不服输的冠军品格却从骨子里要求他开创新的事业——既同体育紧紧相连又要有新的"突破"。

李宁选择了商海，在担任健力宝集团总经理特别助理的日子里，李宁同有"知遇之恩"的李

经纬总经理"南征北战"，从中学到了许多东西，同时，也显示出了极强的悟性、韧劲和公关组织才能。"体育不仅能够强国，体育还可以富国"，当李宁萌生了创办一家体育用品企业的愿望后，得到了李经纬的极力赞同和支持。"就叫李宁体育用品公司吧，你的名字几乎家喻户晓，用它做企业名称和商标，既可以实现其潜在的价值，又可在创办初期节省很大一笔广告费用。"李经纬说明了起初不大同意这么做的李宁。1990 年 5 月，广东李宁体育用品有限公司在广东三水正式宣告成立。

"我从第一次到最后一次登上国际大赛的领奖台，都没有穿过中国自己的服装，亚运会在中国举办，难道还让我们的选手穿着外国服装去面对国旗吗？"1990 年北京亚运会，中国运动员终于首次穿着国产"李宁"牌运动服登上洲际大赛的领奖台。不仅如此，在此前的亚运会火炬传递活动举办权招标中，当李宁得知某外国企业拟出资 3000 万夺标时，再也坐不住了，他赶到亚运会集资部，在有关人士的帮助下，凭借拳拳赤子之心说服了有关部门，争得了主办权。诞生不久的李宁牌也伴随着火炬传递者的步伐跑遍了华夏大地，那红色的"L"形标识开始具有了一种象征意义。"我不否认主办火炬接力活动中的商业色彩，但我更清楚我和广大中国青年都有一颗纯真的爱国之心！"李宁说。先创品牌，后出产品，无疑是李宁对传统经营战略的突破。注重品牌和无形资产的价值，这种做法也是发展知识经济的内在要求之一。

2. 营销模式的继续突破

然而，一个企业的发展仅此是不够的。李宁清楚的知道，单靠"明星效应"是持续不了多久的，必须依靠产品本身的质量、企业的经营管理及销售网络，才能产生真正的"名牌效应"。他首先建立起产、供、销一条龙的完整框架，并实实在在地投入企业管理中，诸如全年计划、人事安排、生产技术、市场划分、公关决策、广告宣传、服装样式、色调搭配等，他力图使自己具备全面管理的素质。

万事开头难。首批运动鞋出厂前因检验不合格而全部销毁，各地商业部门对李宁牌产品大多采取观望态度，几乎没有人愿意撤掉架上的其他产品，为"新鲜出炉"的李宁牌腾出空地儿。"只要想到的，就没有做不到的！美国有本青年人的杂志叫《GO！》我很欣赏里面的一句话—'想做就去做！'现在对我来说，既然选定了这条艰难的道路，就只有 GO！"李宁这样鼓励自己。

以"特许经营"为核心，以"互利合作"为基础，建立相对独立的专卖销售网络。李宁借鉴国际先进做法，开始了一次在营销模式具有重大实践价值的大突破。1992 年，李宁的第一家专卖店在北京灯市西口落成开张。从自己花钱装修、铺底贷，到经销商主动拿钱要求开店，到有选择有计划地发展经销商队伍，再到设立地区性全资子公司，短短 5 年时间，李宁公司就建立了由 8 家经贸公司、340 多家专卖店、近 800 家店中店、上千个销售网点构成的庞大销售网络，除港澳台地区和西藏外，全国 29 个省市自治区都开设了"李宁牌专卖店"，并且正在向县级市推进。

3. 充满生机与活力的"体育用品王国"

为满足市场需求，从 1993 年开始，传统的"全国体育器材服装计划订货会议"被每年一届的"中国体育用品博览会"所取化。西安、福州、天津、南昌、武汉，从第一届到第五届，李宁公司以年年翻番且"坐拥"博览会"半壁江山的订货额和不断创新的参展方式，带动了整个行业的发展，面对成绩，李宁依旧保持着令人叹服的清醒和冷静。1996 年 11 月初，南昌中国体育用品博览会上，当李宁公司以"封闭式展馆"和近 10 个亿的订货款"再领风骚"时，李宁却在为公司内部出现的责任心不强等现象召集特别会议。在严厉批评之后，他拿起了公司刚刚做好的一本形象画册，指着其中一张照片说，"这是我们第一家店开业剪彩的场面，你们看，那时连专门的礼仪小姐都没有，发展到今天的局面，容易吗？这本画册扉页上这几句话不知是你们谁写的，写得很好，但是希望能真正理解这些话的含义：这里是一个充满生机与活力的世界……"

是的，这是一个充满生机与活力的"体育用品王国"，20 多个大类，上千个品种的李宁牌运动休闲产品，几乎在中国的每座城市，在那些周身洋溢着青春活力的身影里，都能见到那个醒

目的“L”形标识。在这个“王国”里，李宁不容许有与之不协调的东西出现。在他刚“下海”的那段日子里，面对前所未有的挑战和压力，他开始抽烟。有一天，看着他日渐发黑的消瘦面庞，一位友人劝他，“香烟对你的健康非常不利”。李宁看了看剩余的烟头，扔掉了它，从此，就再也不抽烟了。后来，在李宁的倡议下，李宁公司做出了全面禁烟规定。“在一个自称是倡导健康活力的体育用品公司里，当他的职员在同客户谈业务时，手里居然点着一支香烟，这是多么具有讽刺意味的事情，”李宁如实说。

李宁公司成立 7 年多来，已完成了人员结构的全面调整，一批懂经营、会管理、年富力强的管理人员和专业技术人才进入中高级领导岗位及核心开发部门。为了在企业内部建立起现代管理和用人机制，李宁及其主要助手主动让自己的亲友离开公司，尽管这些人都曾为李宁牌流过汗，拼过命，但是为了李宁公司的明天，他们走了。来自台湾的专家受聘主理鞋业开发中心，年轻但成就不凡的设计师被授予了高级职称，综合能力突出的业务员被任命为地方销售公司的总经理……35 岁的李宁指挥着平均年龄不到 30 岁的队伍，书写着中国第一体育品牌年轻而辉煌的历史。

【评析】

李宁用他的创新精神成功地塑造了一个品牌——李宁牌。李宁的体育精神令我们敬仰，但李宁打造李宁牌的创新精神更值得我们学习和借鉴。李宁对于无形资产的创新——明星经济效应，对于传统经营战略的创新——先创品牌、后出产品，对于营销模式的创新——专卖销售网的建立，对于经营管理的创新——建立现代管理和用人机制等等，完全符合知识经济发展的一般规律。

在当今全球经济活动从传统经济向知识经济转变的时期，创新已被视为一国经济增长的基础，企业发展的依靠。当代企业的发展不但要有科学技术上的创新，而且在文化上、产销上、经营管理上也要具有创新。墨守成规、因循守旧，必然导致企业经营的失败。只有在各个方面不断地创新，将知识和智力应用到企业的经营活动之中，企业才能长久地立于不败之地。

体育产业是知识智慧型产业，其兴旺发达在国外已是不争的事实。可在中国还属新兴产业。体育用品生产经营是体育产业三大门类之一，在国外已有很大的发展。比如德国阿迪达斯公司是世界上最大的跨国运动器材公司，拥有 700 多项专利，每年营业额达到 20 亿美元。中国还没有出现一个像阿迪达斯那样巨大的体育用品公司。但李宁体育用品公司已为我们勾画出了一个巨大的中国市场前景，塑造了一个成功的范例。因此我国有些专家指出，作为中国经济的增长点之一，体育产业将大有可为。

十五、英派斯公司

1997 年 3 月，英派斯被批准成立集团公司，这意味着山东青岛的台商独资企业英派斯健身器材有限公司已经成长壮大为企业中的巨人，仅用了 6 年，英派斯这个被喻为“大金娃娃”的“六岁巨人”创造了一个令人震惊的中国速度。1996 年，英派斯创产值 1.6 亿元人民币，在全国同行业中雄踞人均营业额、人均利税、人均利润额三项第一。1997 年在整体市场供过于求、国内健身器材厂家蜂起的情况下，又取得了不凡业绩，并成立了集团公司。这是中国体育业的光荣，也是近年来中国体育业产业迅速发展的又一明证。那么，到底是什么使英派斯创造了奇迹呢？

首先，质量第一的理念被英派斯推向了极致，英派斯把质量视为自己的生命，其次，注重培养高素质的管理人员和技术人才，把知识和人才放在首要的位置。再次，管理上的创新，“爱的管理、铁的纪律”使“爱”和“铁”熔为一炉，英派斯的管理达到了“人和”的高度境界。另外，“公

平、公正、公开”的行为准则,“简单、迅速、确实”的工作作风。“改善、创新、向上”的企业精神,构筑了英派斯的企业文化,使英派斯成为一个完全由中国人创造的体育用品的知名品牌。

1. 被喻为“大金娃娃”的“六岁巨人”

1992 年初春,在乍暖还寒的青岛,一架中国民航的飞机正在盘旋中下降,来自海峡彼岸的朱瑜明先生凝视着脚下这座美丽的海滨城市思忖着,沉吟着。

他是来青岛开办一个名叫英派斯健身器材有限公司的。这一年 3 月,开办公司的全部手续全部具备,营业执照已经下发。朱瑜明先生投资 200 万美元的公司就要启动。青岛这片热土将为他的事业留下什么样的印迹? 当时,这还是一个未知数。

1997 年 3 月,正是红叶染霜的金秋,这个未知数有了答案。朱瑜明董事长、张爱国总经理和英派斯的全体员工,满脸欢笑地捧回来一尊“大金娃娃”:英派斯被批准成立集团公司。集团公司的成立为何被喻为“大金娃娃”? 换言之,集团公司对英派斯健身器材有限公司意味着什么?

首当其次的回答是,这意味着英派斯健身器材有限公司已经成长壮大为企业中的巨人。仅仅六年,英派斯已从如林的企业中,从激烈的市场竞争中脱颖而出,不能不说,这是英派斯人创造的经济奇迹,展示了英派斯公司卓越不凡的企业素质。

六年,对于一个人来说,只不过从呀呀学语到初谙世事,可是对英派斯而言,则是一年一步腾空的飞越。英派斯已从“幼童”成长为“巨人”。“六岁的巨人”—这是英派斯人创造的发展速度。这一“中国速度”是在二十世纪九十年代的社会主义中国创造的,既如周围大环境的飞速发展十分和谐,又是万里朝晖中最为耀眼的光环。

历数英派斯人创造的业绩,我们可以随手拈来一连串闪光的数字。1996 年,英派斯这个台商独资企业创产值 1.6 亿人民币,人均营业额达 47 万元,人均利税 7 万元以上,在全国同行业中雄居人均营业额,人均利税、人均利润额三项第一。

1996 年,英派斯公司已从一个“滚动”出五个厂,利润总额比投资总额翻了 6 倍,其产品从建厂初期的 30 多个品种猛增到 130 个品种。1996 年,在全国 30 个省市区建立了 300 多家经销点和 100 多个专卖店。英派斯健身器材以其超前的设计,完美的质量,理想的价位和体贴入微的售前售后服务赢得了消费者的“芳心”。1997 年,英派斯集团公司在整体市场供过于求,国内健身器材厂家蜂起的情况下,又取得了超越同行业的不凡业绩。与 96 年的营业额相比,英派斯集团公司又跨出了足以激人的步伐。

集团公司的成立为英派斯公司铺就了大展宏图的锦绣前程。成为集团公司的英派斯凭借其日渐壮大的企业规模和雄厚的资金实力,经营范围也大大拓展,他们将健身器材的单一化生产,衍化为健身器材、运动器材、饮料等多元化的生产格局,形成了一个科工贸一体化的集团公司。

成为集团公司的英派斯在中国经济格局中已经站到了什么位置呢?据查阅有关资料,我们至少可以认定,英派斯集团公司已成为中国健身器材行业中第一个台商独资集团化企业,同时也是山东省第一家台商独资的集团企业。

这是中国体育用品业的光荣,也是近年来中国体育产业飞速发展的又一明证。英派斯集团公司董事长朱瑜明先生说过这么一句话,过去我国一直没有一个被外国人认同的、象样的体育产业公司,没有一个被市场证明了的世界名牌,这是令全国体育用品行业扼腕的痛苦的现实,我们现在走出了第一步。这是我们向世界一流企业和世界名牌进军的第一步。我们希望和全国体育用品业同仁一道努力,向世界级的超大型集团公司的目标奋进,向创造世界名牌的目标奋进。

2. 注重质量第一和知识人才的理念

如果说,质量第一的理念已经成为或正在成为中国企业家的共识的话,那么英派斯集团公

司则把这一理念推向极致。

在英派斯公司里，产品只有合格与不合格之分，而从没有一、二、三等这类等级产品。他们认为，产品就只能是优等，而不能分等级。在英派斯公司里，“权势”最为显赫的是质量鉴定员。拒绝他们的检查，不听从他们鉴定，或仅仅说一声“问题不大”这一类的话，就意味着自己辞掉了自己，自己砸掉了自己的饭碗。

在英派斯集团公司里，凡是被定为不合格的产品一律作为废品处理，没有一丝一毫的含糊。有一次，发往欧洲的 830 台健身器已包装上集装箱，突然发现一颗螺丝掉在地上。二话没说，公司员工们把 830 台健身器全部重新卸下车来。翻箱检查，终于找到了那个掉了螺丝的“捣蛋鬼”。尽管事情有了满意的结局，公司仍对有关负责厂长和部室下达了处罚决定。

当一个企业把产品质量视为自己的生命时，消费者能不欢迎他们的产品吗？如果我们把英派斯一年翻一番的销售业绩视为奇迹的话，我们不是从这里找到一部分答案吗？

创造了奇迹的英派斯人并不满足，他们要的是公司的“长治久安”，要的是有朝一日能生产出世界级的“金牌产品”“今天不努力工作，明天努力找工作”，“不争第一、无法生存”。从这些已成为英派斯人共识的口号中，我们可以强烈地感受到英派斯人居安思危的思维走势。

“有高素质的人才能生产出高素质的产品。”英派斯公司把“培养高素质的人”的口号还原成公司的现实。公司的培训中心与青岛轻工学校开始合作，计划在六年内把全公司员工全部培训为中专毕业文凭的技术人员。这不但为现在生产高品质产品提供了可靠的保证，也为将来大规模开发机电一体化产品培养了基础性的人才。

曾把“零缺点”视为天方夜谭的人信服了，因为英派斯人硬是把一般人认为办不到的事情办到了。六年来，英派斯集团公司没有出现一例质量索赔事件。“神话”成为现实，英派斯人付出了多少非凡努力和滴滴心血。在给世界创造价值的同时，英派斯人也实现了自己的人生价值。应该说，他们既是奇迹的创造者也是奇迹的受益者，世界对他们是公平的。

3. “爱的管理、铁的纪律”

在英派斯公司的大门旁，一行大字吸引了人们的目光：“爱的管理，铁的纪律”，醒目、响亮、但也费解。“爱”和“铁”能熔于一炉吗？这个充满矛盾又充满辩证法的口号意味着什么？

一提“铁的纪律”，人们就会想到处罚、想到严酷。在英派斯一个车间门口布告栏里，一个不大不小的纸上写着：一位工人因为明知装不了还是装过重的货物，压坏了运料车，处以“1 点”处罚。另一名工人因为工作出色而给予奖励“1 点”。这就是英派斯集团公司的“加扣点”方法，每 1 点为 15 元，为了保证生产秩序和产品质量，在工作的每个环节，“加扣点”在行使着权限。它又象一根杠杆，支撑着企业生产的正常运转。

纪律不可谓不严，为什么英派斯人却如磁石吸铁一样凝聚在一起，棒打不散，团结得像一家人呢？张爱国总经理把这归结为“人和”。她说，天时地利人和，天时和地利都可能起变化，但人和不能变，人和百事兴。人和是管理的最高境界。英派斯所以能有今天，人和起到了关键的作用。

英派斯集团公司对员工的爱是多方面的，既有为每个员工上 24 小时人身保险、为每位员工了解企业的重大动向等普降甘霖式的爱，也有多劳多得的物质奖励、对每员工的充分信任、对每个员工全免费的义务培训、对有困难员工带头捐助这样对个体的关心。

英派斯集团公司把员工视为企业的主体，公司的重大举措都要通过激发员工积极性，来鼓励员工积极参与。员工在这里同样感受到主人翁的地位，拥有强烈的责任感，从而自觉进行自我管理，承担好自己的一份工作。1997 年，公司引进日本先进的 5S（整理、整顿、清扫、清洁、教养）操作法，推动公司实现 ISO 一 9000 认证。这一举措得到了员工的广泛认同。这一事情本身就是英派斯企业文化独特威力的明显印证。

“爱”与“铁”同熔一炉，这一充满辩证法魔力的矛盾统一构成了英派斯企业文化的核心，

“和谐、奋进”构成了英派斯公司前进的主旋律。这些与“公平、公正、公开”的行为准则，“简单、迅速、确实”的工作作风，“改善、创新、向上的企业精神，“成长、效益、奉献”的企业目的一起，为英派斯企业文化构筑了一道美丽的风景线，使英派斯集团公司像一只用核原料做动力的巨轮，在汹涌澎湃的商海里乘风破浪，一往无前。

4. 英派斯：一个完全由中国人创造的知名品牌

英派斯集团公司像一个英气逼人的青年，对自己的未来充满了憧憬，寄托了无限的希望。他们不满足已经取得的足够辉煌、足以傲人的业绩，因为在他们心中有一个更加美好的未来。他们有信心创出一个世界一流企业，生产世界名牌产品；他们知道要实现这个未来还有一段很长的路要走，在这条路上充满了艰难和困苦。但是，他们充满自信地上路了，因为当他们回眸六年的历程时，他们有足够的信心和勇气。他们深知，他们的未来不是梦。

英派斯已是国人熟知的名牌，曾被中国消费者基金会推荐为消费者信得过产品，被他们参展过的历届中国体育用品博览会授予金凤凰奖、金奖，被中国文教体育用品协会评为推荐品牌；更值得一提的是，在国家技术监督局 1996 年第一季度首次健身器材企业产品国家级监督抽检中，“英派斯”以其过硬的质量在 28 家被检企业中脱颖而出，成为唯一受表扬的健身器材企业。

英派斯还是热心支持体育的知名企业。青岛市近年来的全民健身系列活动都由英派斯赞助支持，英派斯支持中国体育彩票事业，被定为彩票指定产品。英派斯赞助参加冬季奥运会的中国体育代表团，被指定为唯一体育锻炼器材。

英派斯已成为全国健身器材行业的巨擘，在数百家健身器材业中，英派斯已成为销售额超过亿元的四巨头之一。

从品牌经营的阶段来分，英派斯已经轻快地穿越产品经营阶段，正在资产经营阶段上迅跑。品牌经营阶段这一品牌经营的最高境界也正在不远的未来向它招手。平心而论，英派斯公司和英派斯品牌仅用六年就走完了国外知名品牌因数十年乃至上百年才走完的路程，这是值得英派斯人骄傲的，也是值得每一个关心中国体育用品业发展的人骄傲的。一个完全由中国人创造的知名品牌，一个以塑造人类健康为业的知名品牌，正在中国这片古老的国土上腾空而起。

【评析】

英派斯集团公司是中国体育用品企业的光荣，也是近年来中国体育产业发展的一个明显的标志。英派斯何以取得如此辉煌的成就？

作为初具知识经济雏型的体育产业企业，英派斯集团的做法有以下几点体现了知识经济的主要特征：第一，质量第一的理念。英派斯在产品质量上实现了一个神话——“零缺点”，而产品质量正是企业的生命。第二，注重培养高素质的人才。对于一个企业来说，人才是成功的关键，管理人员和技术人员的素质决定着这个企业的命运。而英派斯就把人才的培养放在了首位。第三，弘扬不断创新的企业精神，注意效益的工作作风。英派斯不仅注意技术的创新，提高产品的技术含量，而且注重管理上的创新，将“爱”与“铁”熔为一炉，形成了自己独有的企业文化。第四，成功地营造了一个知名品牌。英派斯已经轻快地穿越产品经营阶段，正在资产经营阶段上迅跑，品牌经营阶段这一品牌经营的最高境界也正在不远的未来向它招手。

十六、101 和 505

北京章光 101 集团于 1993 年 3 月宣告成立，早在 1987 年，章光 101 毛发再生精厂在郑州成立。今天的北京章光 101 集团已经成为以化妆品、医药为主体，涉及房地产、化工、印刷、服

装、五金电器、餐饮服务等十多个行业，拥有两千三百多名职工和五十五家下属企业及销售分公司的外向型经济实体。101 毛发再生精的发明者，集团总裁赵章光先生被海外舆论界称为“中国的红色大亨”。章光 101 产品在同类产品中独树一帜，在世界最高权威的发明博览会上得到高度的评价和认可，10 次获得金奖，为祖国赢得了名誉。

陕西咸阳 505 集团是由来辉武教授创办的集科研、生产、经营、医疗为一体的高科技术产业集团。集团公司共有 9 个实体组成，其主体是陕西咸阳 505 医药保健总公司。505 集团从 1989 年创建至今，实现产值和销售收入均超过 8 亿元，上缴国家税金 9000 多万元，资助科技、教育、文化、卫生、体育、残疾人、老龄人、灾区、贫困户等社会公益事业 6000 多万元。建立了 10 多所希望小学、救助贫困失学儿童若干名。505 神功元气袋、安神药枕等产品，畅销全国并进入世界 100 多个国家和地区，荣获国际国内 90 多项大奖。

1. 赵章光，使 101 大放异彩

随着我国经济的高速发展，人们越来越注重生活质量的提高，生发美发已成为世界性的消费热点之一。这一新的消费点在我国市场生温，在世界上，不管哪个民族，哪个国家，无论是把头发当作第二张面孔的女士，还是为显示自己潇洒风度的先生，他们都在寻找这样一种产品，能使他们的秀发长存，永葆青春，经过长时间的品评和选择，人们取得了这样一个共识“生发，防脱发，101 总是有办法！”

（1）发明 101 的创新之路。发明 101 毛发再生精的赵章光先生，早年由于家贫只读到初中就辍学了，可勤奋好学的他离开校门仍从生活中学习知识，到了 20 岁时，竟然成为粗通医道的“小郎中”了。一个偶然的机会，赵章光先生面对一位秃顶的少女坐立不安，勇敢地向世界难题下了挑战书。终于，在 1974 年春天，赵章光的试验成功了，章光 101 诞生了。

从 1974 年春天到 1987 年 3 月，章光 101 毛发再生精第一个工厂在郑州宣告成立。赵章光在社会中磨练了整整 13 载，比他研制出章光 101 的时间整整多出一倍多。10 多年的磨练使赵章光趋向成熟，由于他的 101 毛发再生精的奇效，这一发明将能为更多的人创造幸福的前景，也使他抓住这个机会，完成了他人生的飞跃。

章光 101 系列产品是以高科技含量作为质量的。在第一代 101 产品问世后，集团为了进一步提高产品的质量，就边搞科研，边实践，找出产品的不足之处，从而采用现代医学理论加以改进。于是第二代第三代章光 101 产品问世了，适合不同人群、满足不同层次人的系列产品问世了，产品的更新换代，产品的花色品种带来的是更大的经济效益。

在人才的使用上，章光 101 集团更是不拘一格，只要有能力、有本事，集团就会采用，就会得到重用，有才能的人，他的价值一定可以得以实现。章光 101 集团成功了，但他没有忘记科技、知识给企业带来的成功。于是集团向教育、研究所、向教师多次投资，多次免费义诊，更体现出了知识经济的魅力。

（2）创建独特的企业文化。企业文化是企业员工在较长时期的生产经营实践中逐步形成的共有价值观、信念、行为准则及具有相应特色的行为方式、物质表现的总称。企业文化是由三个不同层次的部分组成的。核心层是呈观念形态的价值观，信念及行业准则，通常称为企业精神。

企业文化可为企业生产经营决策提供正确的指导思想和健康的精神气氛。它不仅取决于企业的领导者及领导层的观念和作风，而且还取决于整个企业的精神面貌及文化气氛。章光 101 集团的企业文化对企业发展方向起了主要的导向作用。

“以德为魂，悬壶济世”，是赵章光创建的 101 集团的独特的企业文化。

所谓以德为魂，简言之就是以德服人，章光 101 的产品的德就在于质量上乘，疗效好，从章光 101 产品的生产开始，集团就确定了质量第一的观念。以质量求生存，十几年来，章光 101 的产品以稳定的质量赢得了广大消费者的厚爱，使企业的规模也逐步扩大。

所谓悬壶济世，就是指以善为本，救死扶伤就是这一精神的具体体现。医德在一个医药企

业，是重中之重，也正是在这个企业精神之下，企业才得以生命之树常青。10余年来，101集团为教育和社会福利事业捐款捐物累计达1000多万元。而赵章光也坚持每年为教育工作者义诊。不管工作多忙，都要抽出时间在全国各地巡回，亲自坐堂为患者诊治。企业文化的中间层是指行为形态的员工的工作方式、社会方式、应付事变的方式等，通常称为企业作风；外国层是呈物质形态的产品设计、质量、厂名厂貌，员工服饰等，通常称为企业形象。章光101集团的企业作风与企业形象都是紧紧围绕企业精神而展开的。

“以德为魂，悬壶济世”的企业精神文化，在企业文化方面发挥了重要的功能。它可以形成积极向上的思想观念及行为准则，形成强烈的使命感和持久的驱动力。心理学研究表明，人们越能认识行为的意义，行为的社会意义越明显，越能产生行为的推动力。101集团正是以独特的企业文化激励着全体员工，形成了一个强有力的集体。

根据系统论“组织起来的集体具有比分散个体大得多的力量”的原理，集体力量的大小又取决于该组织的凝聚力，取决于该组织内部的协调状况及控制能力。101集团在发展的十几年当中在以企业文化为核心的精神指导下，凝聚成一股合力，使101形成了外向型企业。章光101集团在这个企业文化的指导下，全体职工营造了良好的工作环境，有利的企业生存环境，形成了全心全意为顾客服务的经营观念，使企业一步步走向了胜利的彼岸。

2. 来辉武，让505名扬海内外

陕西咸阳505集团是中国当代著名内病外治实践家来辉武教授创办的集科研、生产、经营、医疗为一体的高科技术产业集团。于1989年创立，集团公司共有9个实体组成，其主体是陕西咸阳505医药保健总公司。

来辉武教授是505集团的总裁，也是505系列产品的发明人和研制者。他是中国当代著名的内病外治实践家，世界发明奖、全国“五一”劳动奖章获得者，全国劳动模范。他长期致力于中国传统医药保健品的研究及医疗实践工作，在内病外治，外病外治方面取得突破性进展。他将自己的医药理论与市场经济体制完美地结合起来，灵活操作新经济体制下的经济实体，使之处于最佳经营状态。走出了一条集科研、发明、生产于一体的发展道路。

来辉武教授所创立的505集团，在没要国家一分钱投资的情况下，经过集团上下的共同努力，几年来实现产值和销售收入均超过8亿元，上缴国家税金9千多万元，是靠知识推动经济发展的典型。近些年来，505企业先后被评为中国百家知名企业前55名，医药行业第6位。来辉武教授和505集团获得了政府和社会授予的多项荣誉。

(1)加大科技投入，是企业成功的基础。505集团的主要产品有神功元气袋、安神药枕等，这些产品自问世以来，为数千万患者解除或减轻了痛苦，畅销全国并进入世界100多个国家和地区，荣获国际国内90多项大奖。505集团的产品之所以赢得顾客的普遍好评，是与505集团加大科技投入，产品中知识含量高，确实能给患者解除病痛分不开的。

505集团的一系列发明和创新，继承了中国传统中医理论，并在继承中给予了充分的独创，独创中给予了足够的继承。产品对影响中国医药学未来发展方向，具有很重要的意义。下一个世纪将是自我保健的世纪，人们将根据各自的需求，对生命进行自我监护，注重自我保健，防病于未然。同时，由于信息时代的高节奏，人们对此类产品的安全性、方便性、不消耗时间性便会提出更高的要求，而这又恰恰是505发明已经显示出来的优势。由此可以推断，505发明的确代表着下一个世纪的发展方向。由于我国旧有的体制，科学技术应用和发明总是脱节，科学技术不能尽快地转化为现实生产力。而505集团成立几年以来在来辉武的带领下走工、贸、科技一体化的道路，创造了良好的经济效益。确实成为了我国科学技术迅速转化为现实生产力的典型，他的发明和505的道路将会给更多的人带来成功的启迪。

在加大科技投入方面，505集团还先后创办了505大学、505大学制药厂、陕西楼观台505抗衰老研究院、505医药研制中心正在筹划之中。新研制的坤乐贴、神应贴，柏龄玉液等新产品

即将上市。505 集团以艰苦创业为宗旨，用科研带动发展，通过发展促进科研，在向国际化、现代化、多元化方向发展的过程中，立足弘扬中医药传统文化，推动人类的康复事业向前发展。

在将产品推向市场的过程中，要让客户接受产品，必须回答一个最简单的问题，即 505 产品为什么好？能治好哪些病？为什么能治好这些病？所有这些问题都必须用科学的数据加以论证和阐述，探求其科学机理。于是，505 集团专门成立了“505 医疗实践课题组”，这一组织属一个民间团体，但是在中国咸阳保健品厂（505 集体的主体）的大力支持和协助之下，并由七所大专院校和四所研究院的 50 余位关于支持 505 事业的中西医专家、教授等组成。课题组的同志认真负责，一丝不苟，精诚团结，同心协力，经过近两年时间的艰苦努力，采取中西医相结合，专家与群众相结合，基础研究与临床研究相结合，多学科联合的方式，通过大量人体、动物科学实验和临床科学实验等，取得了极为丰富、可贵的第一手资料。参加研究的人员达百人以上，共完成理论研究与临床研究课题 31 项，并收集，分析了大约 400 多万字的原始材料和大量的科学数据，为 505 系列产品提供了足够的理论基础，这样 505 集团通过这两方面的科研工作，确保了集团以高质量的产品占领了国际国内广大市场，又通过机理研究从理论上验证了 505 系列产品的可行性。回答了顾客所关心的核心问题。

我们知道，一个企业的成功，尤其是一个科技企业的成功，关键在于产品，尤其是产品质量和产品的更新换代，而这一切都离不开科研对它的支持。对于 505 集团科研更是集团工作的重中之重，一方面集团必须加大投资力度，开发新产品，研制高质量的 505 系列产品，另一方面集团又必须对 505 系列产品的科学机制加以探求。这样 505 集团的科研工作基本上就分成了两大块，其一是新产品的研制，其二是 505 系列产品科学机理的探索。

在坚持科研与开发新产品的道路上，来辉武饱尝了创业的艰难，为了实现他多年来的愿望，来辉武于 60 年代末开始系统地研究中国医药学古典书籍，并订阅了近百种医学刊物，从而开阔视野，了解最新科研动态。为了学会识别中草药，他多次深入深山拜药农为师；为了准确地确定某些草药的药力，他不顾生命危险，多次亲口尝试。在经历了难以想象的磨砺和无数次配方的摸索之后，经过系统地总结祖国医学 500 多年养生之道，发掘了历史上的 5 个神奇秘方，终于研制成功了 505 神功元气袋。

1989 年 505 企业成立了，为了进一步保证 505 的质量，并研制开发新产品，来辉武和他的同事们更是开始了忘我的工作，一方面要翻阅一百多种医学报刊，从而掌握最新的医疗动态，另一方面，为了选料准确，保证药品质量，他和他的同事们亲试百草，经过几年的努力，505 集团在科研上取得了辉煌的成就。一方面是过硬的产品质量赢得了全世界 505 系列产品使用者的信赖，另一方面经过几年努力，505 集团开发出了 505 护膝、护肩等 30 多个新产品，极大丰富了 505 系统产品，满足了广大疾病患者的不同需求。

同时，荣誉也就随着科研成果的取得接踵而来。另一方面的科研工作就是对 505 系列产品科学机理的探索。505 集团研制发明的 505 系列产品声蜚海内外，遍及国内 30 个省、市、自治区，远销欧洲、东南亚等 100 多个国家和地区，荣获国内外 90 余项大奖，在华夏大地带动了一个新兴保健产业的兴起，造福于数以千万计的患者，为人类健康和抗衰防老，延年益寿做出了突出的贡献。

（2）企业的发展离不开科学的管理。管理科学，又叫软科学，是知识经济的主要内容之一。科技投入与知识创新必须在高质量的企业管理下，才能发挥是大效益。管理方面的创新，包括观念创新、组织创新、体制创新和条件创新。技术创新就是改进生产工艺，研制新的系统产品，做到生产一代、研制一代。观念创新就是换脑子，即让全体员工都适应新时代，适应市场经济的要求，更新观念。体制创新就是集团在具体的管理体制上大胆创新，改革过去陈腐落后的管理方式而学习，采用新的管理体制。条件创新就是为集团的发展创造良好的外部条件，从而让集团有良好的生存、竞争环境。

在集团的内部管理方面，505集团坚持以高质量为市场竞争的核心，围绕505的核心产品展开强大的广告宣传，但广告的背后依靠的是高质量的产品，这样505系列产品已经远销国内外，覆盖全国30多个省市，畅销欧美、亚洲等多个国家和地区，创造了极佳的经济效益。为了使505产品能在市场上占据一席之地，505集团正在走以核心产品505神功元气袋的产业化之路，形成了生产、科研、经营、医疗为一体的高科技产业集团。企业管理很重要的一个方面，是对人的管理。505集团认为，现代经济的竞争，实质上是科技的竞争。而科技的竞争，归根到底是人才的竞争。经济建设的成败，取决于科技、教育水平的高低。一个国家要想发展，就必须依靠一代又一代的优秀的人才，而作为一个企业要想健康地发展也必须依靠一批又一批人才的支持。人才的优劣直接关系到企业的前途和命运。正是基于这种认识，在用人上，505集团也尊重知识，尊重人才，除了派出自己的业务骨干进一步学习之外，还制定优惠的政策吸引人才到505集团工作。通过这种方式，505集团形成了平均年龄23岁，充满朝气活力的高科技人才群体，为505集团的辉煌作出了巨大的贡献。

除此之外，505集团还十分重视依靠当地优势培养人才，他们向西北地区最大，历史最悠久的综合性院校西北大学多次捐资，设立了西北大学505奖励基金。并出资同西北大学共同建立了西北大学505高科技研究所。通过这种方式为国家也为企业本身培养了一批又一批既有理论知识，又有实践经验的高科技人才。

【评析】

作为一个企业，必须加大对科研的投入，研制新一代的产品，尤其是提高产品质量，达到规模经济；而且企业必须尽快使科研成果转化为现实的劳动生产力。也就是说必须加快知识的更新和扩散使用。此外还必须提高人力资本的素质，须有促使人们广泛获得技艺和能力尤其是学习能力的政策，包括提供基础广泛的正规教育，建立鼓励机制以使企业和个人从事终身学习和不断接受培训，从技能需求方面改善劳动力的供求平衡，最后就是促进组织结构变化。

总结集团走过的成功之路，是知识的力量使企业一步步发展起来的。101系列产品和505系列产品的成功，也是高科技含量的产品的成功，是知识在经济中发挥作用的又一具体表现。这些系列产品是中国传统中医理论与现代医学相结合的产物，具有极高的高科技含量。知识经济在资源配置上以智力资源、无形资产为第一要素。知识经济在生产中以高技术产业为支柱，高技术产业是以高科技作为其主要的资源依托。知识经济的使用应以高技术产品和通过信息产生的新知识为主。因此可见，101集团与505集团经过几年来的发展，充分依靠智力资源、无形资产为第一要素，以高技术产业作为集团发展的支柱，在全世界范围内推广其高技术产品。在这其中，知识经济的发展发挥了巨大的作用。

十七、健力宝集团

健力宝集团有限公司是当今中国饮料业的巨头。其发源地是广东三水市，目前已成为该市的重要工业支柱。然而，“健力宝”人期盼着一个更大的伸展空间，需要更先进的科技，更高素质的管理人员，因此，“健力宝”，总部将于明年迁到广州。这将意味着新一轮更高水准企业运作的开始。

健力宝集团在国内饮料业中独树一帜，一开始就采取“高起点、快上马、大规模投入”的策略，使企业迅速具备了进入国际市场的实力，顺利闯过新加坡、美国、日本、加拿大等国家商检部门严格的检验关。这充分显示了健力宝集团决策人的魄力。健力宝集团敢于面对强手，实现了中国饮料界想在强手如林的国际大舞台上一显身手的理想。

管理者英明的决策、不断的创新与突破、特别注重科技的应用，“健力宝”人以信心和勇气

等造就了健力宝集团的成功。而今天，“健力宝”人正满怀信心，奋勇拼搏，准备迎接21世纪的到来。一个更广阔的舞台正等待着“健力宝”，“健力宝”任重而道远。相信“健力宝”不会辜负国人的期望！

1. 敢于突破：“健力宝”期盼登上大舞台

在全国人大九届一次会议期间，作为人大代表的健力宝集团董事长兼总经理李经纬向新闻界透露，一座42层高的健力宝大厦正在广州东风中路兴建，明年也就是健力宝建厂15周年之际，他们将把总部从三水市迁至广州。届时，健力宝集团将以全新的面貌展现于世人面前。

三水是“健力宝”的发源地。正是这方水土养育出当今中国饮料业的巨头。目前健力宝集团在全国建起8个分厂，6个配套企业，年销售额60亿元，达到创业时的2000倍！年创利税6.3亿元，产量、产值、利税、全员劳动生产率和固定资产等主要经济指标，每年递增均超过25%和11%，成为三水市工业的重要支柱。然而，“健力宝人”期盼有一个更大的伸展空间。

总部迁移是顺应“健力宝”事业发展的需要。正如健力宝集团副总经理阮征源和健力宝饮料厂副厂长黎庆元所说，就三水的条件来说，方方面面都有一定局限。目前每年要从三水外运6000多个车皮饮料产品，加上“健力宝”国内市场的逐渐扩大，当地运输能力已成问题；发展企业首先信息渠道要通，要掌握先进的管理和科技信息及市场变化，广州更具备条件；大都市聚集着大量的高层次人才，吸纳这些人才，三水的实力远不能及。

“健力宝”总部迁移建议的提出，意味着新一轮更高水准企业运作的开始。正象李经纬曾对外界的解释那样，“健力宝”是国家民族饮料工业整体形象的一部分，它的发展需要一个大环境，总部迁移可以借助逐步走向现代化的广州，吸纳一批高素质的科技人员和管理人员，增强实力。一个集团，一个企业，应当有自己的形象、活力和实力。从活力和形象来说，“健力宝”已初步打下基础，但实力仍显不足。健力宝集团只有到大舞台上去才能谋求更大的发展。

2. 捷足先登：“健力宝”饮料独树一帜

健力宝集团的股票正酝酿在香港上市，这无疑再次说明“健力宝”在国内同行业中捷足先登了。李经纬有句名言：“每一步都要走在别人前面”创业初期，1986年健力宝饮料厂开工，李经纬顶着强大的压力，非坚持他的总体设计思路不可：出大钱，造国标水准的厂房，一步到位，兴建现代化大企业，为将来进一步发展做准备。他说，否则“健力宝”会被限制在生产中低档产品的层次上，只好跟在人家后面，怎么走向世界？

事实证明李经纬“抢”对了。仅用几年，健力宝集团在国内饮料业终于独树一帜。公司以国际饮品的产生标准建起占地26万平方米的现代化厂房，引进具有世界生产水平的饮料生产线14条，以及整套有自动化质检设备和现代化管理模式，并率先在国内饮品中采取用易拉罐包装，使之与世界市场接轨。产品从生产到包装完全按照国际级标准严格要求，优质产品率高达99.6%。“健力宝”成了全国最大的饮料生产基地。13年中，健力宝饮料产量累计达到232万吨，产值137亿元，上缴利税26亿元，创汇1.35亿美元，连续8年被列为全国500家最大工业企业之一。

3. 创新不息：敢与强手决高低

在健力宝集团，有一件挺有意思的事：“可口可乐”在中国市场的每处销售点免费配置冷柜，同时特别约定两条，柜内一不能放百事可乐，二不能摆健力宝饮料。

这些年一直跟世界饮料强手叫板的“健力宝”，成了世界饮料霸主的新对手。其中，美国“两乐”始终没有放弃打“健力宝”的主意。百事可乐公司几次出面约李经纬谈合作。李经纬答复说，合作可以，但前提是生产“健力宝”产品，条件必须对等、公平。

李经纬当初想起搞健力宝饮料，还源于他第一次喝可口可乐后的那股感觉。从那时起，李经纬就萌生了中国为什么不可以拥有这么一种盛而不衰的饮料产品的念头。好梦成真，“健力宝”果真横空出世了。“健力宝”一开始就采取“高起点、快上马、大规模投入”的策略，使企业迅

速具备了进入国际市场的实力，顺利闯过了新加坡、美国、日本、加拿大等国家商检部门严格的检验关。特别是通过了美国 FDA 的苛刻检验。

"健力宝"首次闯入美国市场是在 1986 年，区区 2000 箱健力宝饮料漂洋过海，对于中国无酒精饮品来说，进入美国市场是第一次。1991 年健力宝美国分公司正式成立，1993 年健力宝饮料长驱直入打开了把关严格的美国超级市场网络系统，美国各地 2000 多家超市出现了中国健力宝饮料。同年，健力宝浓缩液在美国投入灌装生产。1993 年，"健力宝"投入 500 万美元，买下纽约帝国大厦第 26 层。就是这一年，"健力宝"的海外销量达到 50 万箱总计 35000 吨，香港、新加坡、瑞士、智利、巴西等 10 个国家和地区相继设立健力宝公司，中国饮料界想在强手如林的国际大舞台上一显身手的不止李经纬一人，但第一个把这个理想变为现实的是健力宝集团。

4. 路漫漫："健力宝"任重而道远

10 年前，李经纬有一个心愿，就是让每个中国人一年喝上一罐"健力宝"。如今这个愿望已经成真，但李经纬十分清楚，"健力宝"市场远未饱和。搞饮料这行的，都揣着两笔明帐：目前年人均饮料需求量世界平均为 80 公升，发达国家达到 130 公升，而我国不到 20 公升。中国饮料消费潜力十分可观，国内大中型饮料企业总产量约为 700 万到 800 万吨，其中美国"两乐"市场仍在膨胀。同时受经济大环境的影响，市场销售疲软，对健力宝集团的再发展构成了很大压力。

1998 年 3 月，几乎是在健力宝总部得到成都 1998 春季全国糖酒交易会集团公司订货额超过 10 亿元的好消息的同时，从深圳传来一则信息却让"健力宝"人震惊而无奈：深圳旅游景点世界之窗放弃与之合作多年的"健宝力"而投向可口可乐。仅此一家，"健力宝"就丢掉了 400 个集装箱的销售量。对此，李经纬有他自己的看法：市场对每个商家都是机会均等的，它本身不是问题，关键是占位要快。

面对严峻的势态，"健力宝"人满怀信心，力争在建厂 20 周年的时候，实现"双百"，即主产品饮料年产量达到 100 万吨，集团年销售额创 100 亿元。一个更广阔的舞台在等待着"健力宝"，"健力宝"任重而道远。

【评析】

健力宝集团公司取得成功并不是偶然的。作为一个企业，它没有采取传统的那些经营模式，它敢于创新，敢于突破，在其生产和经营中，它更多地运用了现代科学知识和技术，在很多方面都是捷足先登，独树一帜。更值得注意的是它把自己的命运与中国的体育事业连在了一起，为中国的体育事业提供了很多的赞助，也从而增加了其品牌的知名度。因此，可以说健力宝集团在中国同行业中取得如此巨大的成功，是其经营创新、注重人才和产品质量，提高产品高附加值的结果。

在知识经济的时代，企业与企业的竞争实际上已变成信息和知识、人才的竞争。怎样才能管理好信息、组织好知识的创造、传播和应用，怎样培养人才、吸收人才，是值得每个企业创新思考的问题。企业不仅要拥有强烈的进取心和完备的培训制度，而且要保持着对外来思想的开放，这是保持创新源泉永不枯竭的重要前提。

十八、长沙电信局

到 1997 年，长沙电信局伴随着历史风雨走过了 100 年。100 年来，特别是 80 年代中后期以来，由于一代代职工的艰苦创业，长沙电信局由一个只有简单话传业务的单位成长为一个初具规模的现代化企业，取得了一连串引以自豪的成就，实现了第一次创业。长沙市的综合通信能力 1990 年位居全国倒数第九位。而到目前，无论就能力、规模，还是技术手段、管理手段而言，长沙已进入全国省会城市的先进行列，几项主要指标进入了全国前 10 位。长沙电信完成了

企业成长时应负的历史使命,正努力依靠知识经济进行二次创业。

1. 跨世纪的发展

长沙电信局创自1897年。从1897至1949年,长沙电信业因为饱受战火的蹂躏,网络支离破碎,机线设施陈旧落后,长途通信主要依靠为数不多的明线和无线短波,勉强支撑。1897年开局时,人工操作的莫尔斯电报机,一直沿用至本世纪40年代末。市内电话到1948年,仅有磁石式交换机280门。无论你相信与否,这些简单破旧的电信通讯设备,竟是解放前长沙电信业半个多世纪所创下的家业。

中华人民共和国成立以后,长沙电信业迎来了一个革故鼎新的春天。"一五"期间,长沙电信员工甩开膀子大干快上,兴建了蔡锷路电信综合大楼,开通了长沙至北京电传电路,引进装设了步进制自动交换机2000门,淘汰了陈旧的磁石式长途交换设备。然而,由于家底太薄,电信业始终未能满足国民经济建设和人民生活需要。尔后,稍有几年好的发展期,却又被"文革"折腾了10年,至1978年,偌大个省会长沙市仅拥有电报电路65条、机械式电传机79部、长途电话交换设备容量30门、载波机总数114部、长话电路528路、市内电话交换机容量7500门、电话总机5671部。长沙电信业的发展写满了沧桑。

党的十一届三中全会给长信的发展注入一股强大的活力,长信人在困境中顽强崛起。80年代中期,长信首次引进万门程控数字电话设备,1978年市交换机容量增加到了2.81万门,年末到达户数2.56万户,每百人拥有电话4.31部,分别是1949年的31.9倍、32.3倍和20.8倍。

在万门程控数字电话开通的同时,长信又以大手笔的气魄,开始书写电报通讯的乐章。1985年从瑞士引进的用户电报低速数据交换机开通运行,该系统可快速沟通国内、国际用户,改变了旧的传输方式,提高了电报自动化水平。1986年64路自动转报系统割接开通,比人工转报提高工效75%。长信在高科技的投入中一路顺风,效益良好。到1989年,长信的电报电路已增加到了196路,是1949年30路的6.53倍。

进入90年代,长沙电信局经过近一个世纪的风雨,进入腾飞期。市内电话全部实现了数字程控化,且建成了本地通讯网,至1996年交换机容量由1990年的3.24万门增长到了57.14万门,是"八五"初期的16.71倍。电话机总数达到38.13万部,每百人拥有电话机29.52部。长途交换机容量由1990年的1460门,发展到1996年的6.1万门,是"八五"初期的41.8倍。新技术新业务不断开展,到1996年无线寻呼已有25.6万户。1992年投产的移动通讯由一个基站37个信道,发展到1996年的60个基站、20个直放站、3050个信道。移动电话总容量达4640个信道、11万个用户。信息通讯业务、可视会议电话、数据通信、图像通信等先进的通信手段相继推出,使长信显出更迷人的风采。

一个世纪的斗转星移,长沙电信业终于从一只丑小鸭变成了美丽的白天鹅。长沙市的综合通信能力1990年位居全国倒数第九位,而到目前,无论就能力、规模、还是技术手段、管理手段而言,长沙已进入全国省会城市的先进行列,几项主要指标进入了全国前10位。"127"无线寻呼市场占有率居全国第二位。长信人自豪地说:在全国的省会城市中,长沙第一个开通了自动无线寻呼,第二个开通了电话语音信息服务,第三个实现市话电话程控化和建成本地网通信,第四个开通信息港,服务满意率在去年全国的抽样调查中居全国省会城市第一名。

2. 任重道远,科技先行

第一次创业取得了应有的成就,完成了企业长期应负的使命。但是,从整个企业发展的全过程来看,与国际电信运营公司的发展标准相比较,长沙电信仍处于企业发展的生长期。尽管已经建成了传统电信通讯网,但以信息通信为主体的现代通信仅仅只是一个开端。企业的发展才刚刚起步。

处于电信发展的历史转折点,面对新的外部环境和发展机会,面对新的生长空间,长电二

次创业的重点走向何处？应该站在怎样一个起点上？

实现两个根本性转变，就是实现企业发展由生产经营向资本经营转变，实现由现有通信网络向信息通信网络的转变，这是第二次创业的核心。

提高企业经营效益，推动企业成长，这是二次创业的最终目的。企业发展的最终目的就是效益，而实现资本经营正是这种目的的体现。

为此，长沙电信局第二次创业提出了明确的奋斗目标，这就是：

建立一套全新的、能够适应资本经营和信息发展需要的思维观念。即培育职工的创业意识，培育职工尤其是干部的资本经营意识，培育职工的市场经营意识和创业精神。

建立起以传统电话通信为基础、以信息通信为骨干的现代综合信息通信网。以社会信息化发展为目标，以提高综合信息通信能力为主线，以网络化、信息通信网建设为重点，加大对信息通信的超前投入。

建立起一套以经济调控为基本手段、以资本为纽带、以提高经济效益为目的的现代资本经营新机制。这里包括建立起七大系统：即大公司经营运作机制和市场风险分配机制和营销机制、财务管理体系和成本控制体系、融资体系、企业内部管理体系、企业质量管理体系、分配机制、人力资源管理体系。

建立一支竞争能力强的产业大军，形成全新的产业发展格局。将主业和第二产业捆在一起，形成一个跨地区、跨行业、跨所有制的大企业集团，并尝试跨国经营。

建立一套以市场细分和目标营销为主要特点的、能够适应未来信息通信发展的多极营销系统。

建立一支以信息通信消费为主体的新客户群，并以此为基础建立一套全新的市场服务体系。

建立一套开放式的人才管理体系，建立一支立足现代经营管理、高级市场营销、公共广告创意、战略研究策划、信息通信开发、计算机软件开发等结构合理、综合能力强的人才队伍。

建立一套适应通信大生产及电信大公司化运作的、积极向上、核心能力强的现代企业文化体系。

建立一套适应未来信息通信发展和生产经营的计算机网络技术支撑系统。

建立一套以规范企业内部行为、与企业周边环境形成良好关系为主要内容的后勤服务系统。

二次创业若能如愿，到 2010 年，长信将由一个中型电信企业成长为一个拥有近百亿元固定资产、年主营收入达到 80 亿元的现代化电信运营企业。届时，长沙电信局的发展将跟上世界电信发展的步伐，与世界电信接轨。一个巨大的信息通信网络将延伸到长沙经济发展的各个层面，延伸到长沙地区的各个空间，在湘中形成一个多重色彩的信息通信王国，并与国内国际紧密相联、遥相呼应。

【评析】

在知识经济产业中，电信产业是一个非常重要的部门，是走向未来的产业。长沙电信目前已风风雨雨走过了 100 年，从人工操作到现在的信息通讯业务、数据通信、图像通信等先进科学技术，从过去的网络的支离破碎、机线设施陈旧落后的简单话传业务的单位成为一个初具规模的现代化企业，知识成为长沙电信经济增长的核心因素，并为长沙电信经济长期高速增长奠定了基础。

长沙电信二次创业的核心是实现两个根本性转变。即实现企业发展由生产经营向资本经营的转变，实现由现有通信网络向信息通信网络的转变。为实现这一目标，长沙电信提出了若干措施、若干策略，而这些策略、措施的核心是什么呢？毫无疑问，科技知识和人才是两大重要

支柱。离开了知识经济的这两大支柱，任何设想在未来的经济中都很难奏效。而一旦拥有这两大支柱，我们可以相信，长沙电信一定能在湘中形成一个多重色彩的信息通信王国。

十九、贝塔斯曼图书集团公司

文化出版产业是知识经济的典型产业，贝塔斯曼公司是这方面的一个成功典范。拥有50余家子公司的德国贝塔斯曼图书集团公司是世界上最大的跨国出版企业，平均每天在世界各地销售150万册图书。那么，是什么使该图书集团公司取得如此巨大的成功？它的成功关键在于公司领导人的经营策略—着眼于图书的未来。

为增加图书的销售额，该公司组建了俱乐部。这一作法很快受到广大读者的欢迎，图书俱乐部在世界各地迅速发展，公司的实力不断壮大。贝塔斯曼图书集团公司的口号是："不以赢利为目的，而是要使越来越多的人热爱阅读书刊。"该公司还联合世界各地的出版商共同开展读者选书的活动。该公司现已成为世界著名的读书活动的赞助者和促进者。

贝塔斯曼图书集团公司不仅出版书刊，发行书刊，还不断开展深入、细致的出版科学研究活动。该公司还与德国读书研究会一起展开读书促进活动。政府有关部门和广大国民都积极参加。在活动中，图书俱乐部发挥了重要作用。贝塔斯曼图书集团公司重视研制和开发电子读物，在国际电子出版物市场上占有约60%的市场份额，但该公司始终把纸介质书刊的出版作为支柱性业务。

1. 世界最大的跨国出版企业：经管理念的创新

德国的贝塔斯曼图书集团公司是世界上最大的跨国出版企业。该公司的前者是C·贝塔斯曼于1835年创立的贝塔斯曼出版公司，初期主要出版神学书和教科书。1928年开始出版文学书。1971年，贝塔斯曼出版公司将所属各企业组成为图书集团公司。在德国境内现有贝塔斯曼出版公司、莫赛克出版公司、戈尔德曼出版公司、旅游交通出版公司、贝塔斯曼百科词典出版公司、菲韦格父子出版公司等50余家子公司，在其他国家还有十几家子公司。该集团有2万多名职工，年度出书2000余种，出版各种期刊100多种，再版图书近2万种，年营业额约为75亿马克，平均每天在世界各地销售150万册图书。

该图书集团公司之所以能够迅速壮大，是与该公司的领导人将眼光始终瞄向未来分不开的。20世纪50年代德国经济困难时期，贝塔斯曼出版公司当时的领导人莱因特默先看准了书刊出版工作对战后文化、教育、经济恢复和发展的影响，扩大出书范围，开拓收刊发行网络，使该公司的业务有了长足的发展。为了增加图书销售额，该公司开始组建图书俱乐部。针对德国战后经济困难、读者无钱买昂贵书籍的状况，该公司把德国所有的出版过的图书加以筛选，帮助大众确认最有阅读价值的图书。他们将这类图书的目录和内容简介寄给图书俱乐部的成员，然后根据俱乐部成员的反馈，将需求量较大的图书制成简装的普及本卖给读者。最初，参加俱乐部的人很少，出书往往亏本，但是这一做法很快受到读者欢迎，公司的业务蒸蒸日上，实力不断壮大。集团组建的图书俱乐部也迅速发展，不仅遍布德国境内，而且还分布于19个国家和地区，成员达到3000余万人。该公司已于1997年在中国上海建立了一家图书俱乐部。该公司的口号是："不以赢利为目的，而是使越来越多的人喜爱阅读书刊"。该公司还联合世界各地的出版商共同开展为读者选书的活动。在该公司的倡导下，出版商们每年为读者选出2000种左右，按畅销文艺书、工具书、科技书等分门别类地推荐给读者。该公司现已成为世界著名的读书活动的赞助者和促进者。

2. 独创的图书出版科研活动

该公司不仅出版书刊、发行书刊，还不断开展深入、细致的出版科学研究活动。例如，1985年该公司考虑到电子时代对读书活动的影响，在德国进行了读者调查。结果发现每天人均在电

视机前看节目的时间为2小时，而读书的时间每天均只有17分钟，85%以上的人的阅读时间减少了。为了扭转这种局面，该公司又与美茵茨大学一起开展幼儿读书调查。调查表明，阅读是教育的基础，它对人的语言能力的发展、思维能力的发展均有重大影响。阅读量少的3～5岁的儿童，20%都有语言障碍，思维迟缓。有家长或教师辅导阅读的孩子，基本上没有语言障碍，思维较敏捷，而且长大以后大多数能保留良好的阅读习惯，而这种习惯对个人的成长发展有重大的影响。他们的研究结果引起了家庭和学校以及教育部门的广泛注意。

该公司还与德国读书研究会一起发展读书促进活动，政府有关部门和广大国民都积极参加。在活动中，图书俱乐部发挥了重要作用。根据1996年的统计，德国大约有600万个家庭参加了读书活动。

目前德国有4000多个公共图书馆，还有众多的学校图书馆。但是调查发现，只有30%的公民每月光顾一次图书馆，很多8—15岁的学生不知道如何利用图书馆。为了解决这一问题，贝塔斯曼图书集团公司与政府有关部门联合倡导更多地利用图书馆，并通过宣传促进公共图书馆和学校图书馆吸引孩子们借阅书刊，同时希望教师们更多地组织学生利用图书馆来提高学习水平。

该公司对欧洲的阅读情况也进行了调查。发现在16岁以上的人中，有65%的人每年最少买一本书，其中30%以上的人每年阅读书刊在10本以上，但是仍有30%以上的人每年一本书都不读。他们还发现，20～40岁的欧洲妇女一般负责家庭教育，儿童阅读习惯的养成，与这一年龄段妇女有密切关系。应加强对这一年龄段妇女的宣传工作，使她们重视阅读，进而影响到儿童阅读。因此，该公司倡导“每人每年读一本书”，号召母亲们带领孩子每天翻看一本书。在这些活动的影响下，越来越多的人加入图书俱乐部，贝塔斯曼图书集团公司的知名度也越来越高，图书的销售量也越来越大。

3. 纸介质图书与电子读物：孰轻孰重？

贝塔斯曼图书集团公司重视研制和开发电子读物，在国际电子出版物市场上占有大约6%的市场份额，但该公司始终把纸介质书刊的出版作为支柱性业务。该公司现任总负责人弗兰克·魏斯纳先生1997年1月访华时指出：“纸介质图书有美好的未来。科学家已证明，一个人要有卓越的思维能力，要取得较大的成绩，就必须读书”。“实践证明，读书者懂得更好地利用其他媒体。”“在新媒体不断产生的时代，有人认为纸介质书刊会成为文物保护的对象，我仍认为图书是属于未来的。”“无论信息量增长得多么快，无论传播媒介发展得多么复杂，纸介质图书都有其不可替代的作用。文字和图片是人类理解和记忆的基础。”他强调该公司将一如既往地做好纸介质书刊的出版工作，并通过图书俱乐部和读书促进会的组织形式，吸引越来越多的热爱读书的人。贝塔斯曼图书集团公司通过不断努力，现已占有欧美图书市场15%的份额，魏斯纳先生认为还有可能进一步扩大。该公司在上海建立图书俱乐部就是在亚洲开拓市场的一种尝试。他相信通过世界各国出版家的共同努力，图书一定会在未来发挥更大的作用。

【评析】

企业的经营策略是企业在经营活动中，为了企业的长远发展和生存的目的，根据外部环境的变化和企业内部条件、能力，确定企业发展方面、业务范围和资源分配方案，作出企业大政方针方面的决策。企业的经营策略是关系到企业全面和长远发展的战略规划，是企业的资源、技术、能力与企业所面临的环境、社会风险及企业经营目的三者之间取得动态平衡的过程。

企业的经营策略最本质的特点是具有全局性、深远性、导向性、政策性和艺术性。企业是现代社会的经济细胞，企业不仅在技术上要有创新，在管理上也要有所创新。贝塔斯曼图书集团公司的经营策略是其成功的基础，着眼于图书的未来是该公司经营策略的总的设计，组建图书俱乐部是其具体手段，开展深入、细致的出版科学研究是其经营的不断创新。该公司把图书文

化与经济效益很好结合,开一代文化经济风气之先。

二十、《华商报》

一年前还亏损1000余万元的陕西省侨联主办的《华商报》,在1997年改组领导班子并于7月正式运行后,仅一年时间,这张报纸便在全省家喻户晓,在西北地区乃至全国迅速崛起,发行量从不足2万到37万,目前仍以每天4000份的速度飚升;广告从零收入到月收入600万元。其办报经验和突出的业绩受到了新闻界、广告界的广泛瞩目。

1. 人才是报业的脊梁

曾几何时,《华商报》一无粮草(资金),二无生源(留不住人)。仅有的邮发2万份报纸,很大一部分是赠阅的。

《华商报》现任总编辑张富汉原是陕西日报摄影部主任,后调《三秦都市报》任副总编辑,后来又辞职到了《华商报》。张富汉是一个有思想、有头脑、有事业心、有使命感的人。他分析了这张报纸,分析了报业的市场情况,做了大量的调研。他曾数次到《华西都市报》去考察,有一次5天开了39个座谈会,他和《华西都市报》的老总席文举成了朋友,学到了很多高招。之后融入自己的思想,形成了有"华商特色"的"华商报"办报思路。可出说,没有这些思路,就不会有《华商报》的今天,所以,从某种意义上说,《华商报》的飞跃,根源在于人才。

《华商报》的迅速崛起,首先得益于正确的办报宗旨和市场经济条件下报纸创造性的定位。张富汉审时度势、抓住时机,大胆推出新举措,他和席文举的观点一样,对都市畅销报——晚报的分析是这样的:大体分三类。第一类传统晚报,代表理论是"日报的补充","茶余饭后"是供读者娱乐消遣的;第二类是机关晚报,即既有机关报的功能,又有晚报的特点,既有计划经济的指导性,又有市场经济的可读性;第三类是新型晚报,它大胆否定传统晚报的办报思路和理论,强调不是日报的补充,不是茶余饭后的消遣的东西,而是报道同市民的衣食住行,日常生活密切相关的实用性强的各类新闻和信息,这些内容于老百姓来说,比获取知识、听社会新闻故事更直接和重要,张富汉认为,《华商报》就是要嫁接各类畅销报的优势,进行宏观和微观的创新,形成自己的风格和特点,办成让人民认可、信赖、人人爱读的都市报纸。

现代都市生活丰富多彩,市民在城市中的角色各不相同,价值观念呈现多元化,并且在不同时期,不同环境中其所思所求也多有变化,因此,作为市民生活报,必须准确把握并尽力满足他们共同的又各不相同的需求。

时刻想到服务对象的生活、工作、心理、情感等方面的需求,以此来选择和确定报道内容,才能够与读者心贴心,合情合理地将思想性、指导性、可读性、趣味性等融于服务性之中。

这就是张富汉的办报思路。因此,他要求编辑记者要做到实、快、短、热、活、宽。要在这6个字上下工夫。

报纸面向最广大的普通市民,不是去宣传教训人家的,而是为人家服务和服从人家的,不是去领导市民,而是做市民公仆——信息公仆,服务公仆!市民最关心的问题,也是政府关心和要解决的问题,两者从根本上是完全一致的。经济效益是靠提高报纸质量换来的,而不是靠写企业写产品换来的。这是把报纸作为一种特殊的商品来生产,从长远效益而不是从短期效益出发来考虑和选择的。

这是张富汉的经营思路,因此他向报社全体人员提出,必须统一思想,步调一致,具体操作中做到以下三点:

(1)突出实用性,变以指导性为主为实用性为主;实际实用性越好,指导性越强。

(2)变从生产者的角度出发,为从消费者的角度出发,变计划经济报道为市场经济报道。

(3)满足市民对政治、经济、文化、社会等各方面信息的需求。

补充一句，以免误会，光张富汉一个人，“才”再大也无济于事，非得人才济济不可。张富汉不过是报社的第一个人才而已。人才难得，靠什么吸引人才，靠机制。

报社为吸引人才实行非常符合市场经济的全员聘任制。张富汉对省侨联负责，反过来说，省侨联只认张富汉一个，聘任他为总编辑，不派一兵一卒，而副总编辑、编辑、记者普通工作人员、发行员全部招聘，竞争上岗，优胜劣汰，无任何例外。这是不断造就和凝聚优秀人才，在任何时候都保持一支朝气蓬勃、业精绩优的队伍的保证，也是报纸不断上台阶、大发展的需要，围绕这个目标，华商报社建立起了全员聘用合同制为核心的人事管理体制，层层聘任，工效挂钩，收入能高能低，职务能升能降，人人能进能出，确保人尽其才，合理流动，更确保报业不断地发展。具体地说，不管你过去是什么身份、职务、到《华商报》来，就得先和报社签订“一级聘用合同”（允许你进报社）；随后，还得与社内具体用人部门签订“二级聘用合同书”，即岗位合同。如果不胜任工作，“二级合同”解除，可以在报社内部再次通过双向选择上岗，仍不胜任，解除“一级合同”，你走人，一点不含糊。

工资分配制度是全员聘任合同制的重要组成部分。员工工资由三个部分组成：基本工资和补贴、岗位效益工资、奖励工资。主要收入部分是岗位效益工资，干多少得多少，下不保底，上不封顶。工资分配制度是以促进生产好稿、多发好稿为中心的，稿件分一二三等计分，员工们为争写争发一等稿而奋斗。总编室下设考评组，考评组每天依据社会效果和读者反映来打分，如果考评组内有分歧，则由总编辑仲裁。一经判定，记者有不同意见的，可以提意见，但不争论，不纠缠，不为一篇稿件而耗费精力，要服从裁判。也可能一篇稿件评判有误，但不可能次次都失误在一个人头上，因此不去计较一篇稿件的得失，把工夫下在抓好稿上，那些有点争议的稿件往往是可上可下的稿件，并不过硬。

在强调抓好稿的同时，张富汉强调严禁和杜绝差稿、关系稿和广告人情稿，强调《华商报》走的是以高质量可读性吸引读者、以扩大发行来吸引广告的路子，因此，质量的好坏至关重要。质量是企业的生命，稿件质量就是《华商报》的生命。

《华商报》对 4 类稿件实行倒扣分制度（作者、编辑、部主任、签发总编辑扣一串）：失实稿件；违反党的方针、政策，违反宣传纪律的稿件；隐性广告稿件；不合格稿件（私人关系稿）。

而奖励工资则是对一等稿全部予以奖励，对在社会上引起强烈影响以至读者就为此篇稿件而争购报纸的稿件给予重奖。此外对提供信息的要给报酬，报酬的多少根据信息的价值决定；对出好点子而使报道增值的给予奖励，因为这是脑劳动的重要内容，对办好报纸作用很大。此外，《华商报》还有保险福利制、约束机制、发展机制等等。

2. 科学管理是企业效益的保证

科学管理是知识经济的重要资源，科学管理才能出品牌、出效益。

《华商报》规定，不符合质量要求的人情稿、关系稿、跑会稿一律不发。实际上这类稿子明眼人一看便知。一次，某记者参加了一个朋友举办的新闻发布会，回来后发了篇 300 字左右的稿子，因为此稿可读性不强，又涉嫌软性广告，在社内评报会上被大家指出，查证后，这位发稿记者连同部室主任和签发稿件的值班总编一起受罚，每个字 3 元，加上标题，总共罚了近千元，比登广告还贵。从此，报社内部再无人敢“以身试法”，也再未发现有赶会、拿红包的——拿了红包就得替企业作宣传，这种宣传搞不好连饭碗都得丢，谁愿意去干？

今年 6 月初，有读者投诉报纸投递不及时，表示如不改正就不续订了。接电话的一位员工说：“我们发行都 30 多万了，少你一份无所谓。”总编辑张富汉知道此事后，专门在员工大会上严厉批评，清退了这名员工。

《华商报》还有一绝，坚持特行广告代理制，不办广告公司，报社内部人员不准拉广告，更没有广告提成。愿意到报社来的客户，一般都介绍到代理商处，因为报社直接接手的广告，费用比代理商的还高。张富汉说，这样做，一可以避免腐蚀队伍；二能够防止部门之间、人与人之间为

抢客户而产生紧张关系;三有利于规范管理,杜绝成天有人找报社领导批条子、要优惠的现象;四有利于报社的形象,拉广告的人已越来越为企业所反感。

至于各种管理制度,《华商报》制定了不少,张富汉说,最关键的是制定了就要严格落实。“我们也是一步步摸索出来的。”

《华商报》超常规发展的秘密究竟在哪儿?要想更加深入地、全面地了解,非有一段时间的切身体验不可。但即使如此,可以说,这些也是给同仁们的一些启示。近年来,在报业竞争几近白热化的同时,也不断冒出匹匹“黑马”,“杨子”、“华西”、“商报”……种种超常规发展现象给焦头烂额的报刊市场以及不甚景气的报社带来一股股激励和希望。

据不完全统计,《华商报》从去年7月改版以来,先后救助的孤寡老人、贫病妇女、学生、残疾儿童以及被骗受欺的打工者计50多人;动员社会力量援助解决了80多名贫困女大学生读书难的问题;“市民解忧台”专栏刊载呼吁解决市民各种急难忧患的信息1200多条;在接收下岗职工加入该报发行队伍的同时,还组织发起了“再就业援助大行动”,使4300多名下岗职工与招聘单位签订了再就业意向书,并免费为数千名下岗职工刊登了求职信息……这些解决了群众难,分了政府忧的种种举动,受到了陕西省领导的称赞,认为华商报社利用传媒优势为新闻扶贫探索出了一条新路。

《华商报》的迅速崛起,使西安、陕西的主要媒介感受到了压力,纷纷求变,进一步向读者贴近。特别是华商报社实施的“上门征订、投递到户”的独特发行方式,促使西安、陕西传统的报纸大户纷纷仿效……服务读者、方便群众,提高报纸质量,已成为陕西省报纸业发展的共同趋势。

【评析】

知识经济时代的产品是知识不断开发创新的结果,知识经济对人才的要求就是创新,不断的创新意识。《华商报》的总编辑张富汉及他的同仁们在一无资金、二无生源、仅有的邮发2万份报纸的困境下,调整办报思路,调整经营思路,嫁接了全国诸多新型城市生活报的优势和经验,结合自身优势,使《华商报》走出困境,并取得了巨大成功。张富汉等就是知识经济中具有创新意识的人才,他们能认清形势、把握机遇,有不断创新、带动知识经济发展的决心和勇气,知识经济时代,人才就是效益,人才就是成功。

《华商报》的成功,还根源于科学管理。知识经济的重要内涵,不仅表现在产品的技术含量上,而且表现在创造产品的现代化的管理方法和技术上。《华商报》有一套完善科学的管理机制,使得各部门工作运转积极,分兵把守,各负其责。管理出人才,管理出效益,没有科学有效的管理,不可能使企业统一思想、统一行动,也不可能使企业走向成功。管理现代化就是应用现代化理论和要求、方法,提高计划、组织和控制的能力,以适应生产力发展的需要,使管理水平达到当代国际上先进水平的过程,也是由经验型的传统管理转变为科学型的现代管理的过程。管理现代化是一个企业走向现代化、走向知识经济时代的标志。

二十一、北京电信网

北京是中华人民共和国的首都,是具有3000年建城史和800年建都史的历史文化名城和著名古都,是拥有1000万人口的综合性特大国际型城市,是全国的政治中心和文化中心。北京市电信管理局是北京市行政区域内电信通信的主管部门,是以经营管理首都公用电信网、提供各种电信业务的大型综合电信企业。北京电信是全国电信网的中心,也是华北地区的中心,是全国三个国际通信出入口局之一,在国家乃至世界通信网络中占有重要地位。进入90年代以来,北京电信利用知识经济改造创新,改革硬件系统,增加科技含量,上档次;改造“软件”系统,增强服务意识,上水平。北京电信出现了高速、持续的增长势头,电信网的规模技术层次、服务

水平实现了历史性跨越，企业经济效益显著提高。营业收入年增长40%，局用交换机容量年均增长35%，话机普及率年增5个百分点。

1. 不断完善现代化技术手段

目前，电信业的全球化趋势已越来越显著，几乎所有的国外电信企业都对中国这一12亿人的电信市场虎视眈眈，早已把占领和扩大亚洲（主要是中国）市场定为重要的战略目标之一。随着中国加入世界贸易组织的日益临近，中国电信市场的开放指日可待。尽管我国近年来加快了电信业的发展步伐，在基础建设、通信技术、管理服务等方面都有了长足的进步，但与国际水平还有较大差距。如何在电信市场开放之前进一步提高我国电信企业的市场占有率，增强与国外企业竞争的能力？很多电信专家认为，一定要坚持"发展是硬道理"的原则，不断强化现代化技术手段，发展知识经济，尽快与国际水平接轨。基于这种认识，1984年北京电信局就提出"以通信为中心、以建设为重点"的工作方针，努力加快了北京通信建设。到1993年，他们在国家大力支持下，每年以四五十亿投资规模来提高综合通信能力。

1997年底，首都北京已拥有546万门容量的本地程控电话网，8万路端国内、2万路端国际交换机的长途电话网，76万用户的移动电话网，6000余公里光缆网，而且拥有与国际电信接轨的分组交换、数字数据网、电子信箱、数字移动电话网、同步数字系列传输网、多媒体通信网、国际互联网等等多种先进的电信网络，可以向社会提供各种电信业务，从而使北京电信网具备了现代化通信网的基本特征。同时还拥有一支训练有素的经营管理、工程技术、运行维护人员组成的职工队伍，具备了跨入21世纪、向现代化国际大都市通信水平迈进的实力和基础。

经济要发展，通信必先行。在国家现代化建设过程中，电信通信事业是经济发展和社会进步的重要基础设施，是关系国民经济命脉的重要行业和关键领域，是提高人民生活质量的必要条件，也是国民经济新的增长点。北京电信作为首都局，前途更为广阔。1998年北京电信更要迈大步上水平，进一步改善服务，加快用知识经济改革的步伐，带动各项工作的全面完成。市话交换机联网开通100万门，移动电话交换机联网开通100万门，新建用户光缆环100个，电信用户实增100万户。"四个一百"奋斗目标的完成将为北京电信跨世纪发展打下坚实的基础。根据北京电信确定的宏伟蓝图，首都北京的通信水平在2000年，完全可达到世界中等发达国家同期水平，处于全国前列。到2000年北京市公众电话总容量将超过700万门，北京电信局用交换机容量将超过600万门。电话普及率达到45部/百人，市区达到65部/百人。移动电话用户将突破150万户，移动电话普及率达到15部/百人，数据业务用户总数达到12～15万户，为下个世纪建成北京信息基础设施打下基础。到2010年，全面实施北京信息设施计划，建成高速信息网，使其具备数字化、智能化、综合化、宽带化、个人化等通信特征，达到国际大都市同期的国际先进水平。2010年话机普及率达到80部/百人，移动电话将达到330万户，普及率达到30部/百人。完成信息网络的高度综合和互联，建成宽带综合业务数字网，向用户提供宽带业务。

2. 建设中的现代都市金桥

大力发展移动通信是城市通信网建设的主导思想之一，北京电信近年来始终在移动通信方面投入较大，模拟网的改造工作逐步开展；GSM网进一步优化，同时加紧扩容；在800M频段上开放的CDMA系统即将投入商用。可以说，北京的移动通信网已经基本实现网络优化、结构合理、频率充分利用，同时着眼未来发展空间的整体构想，将充分满足未来北京作为国际大都市的通信个人化需求。

北京集中了80%以上的国家级信息中心，上百所高校和科研机构，160多个使馆及数百个跨国集团，整个城市的信息储量和信息流量都十分巨大，因而更需要高速、高效的信息处理平台，也就是宽带的光缆网络。光缆是未来城市通信网的主干，许多国际大都市早已在这一问题上达成共识。北京通信网的宽带化步伐正在加快，目前正在建设王府井地区的商业光缆环、九院校的高校光缆环。在进行骨干网建设的同时，接入网的建设也抓紧进行，骨干网和接入网正

一起铺开。

国际化大都市中，人们将渐渐不满足于信息的被动接受，而发展为主动地寻求信息，有选择地了解信息，最大限度地利用信息，于是多媒体“交互式”的通信方式应运而生。人们可在网上交谈、娱乐、教学、医疗，“电子商务”正在世界兴起。北京电信建设适应了现代化通信发展的趋势，使通信真正成为现代都市的金桥。

3、强化“软件”，应对挑战

相对硬件上的差距，我国电信业各种“软件”的水平与国外同行相比可能差距更大。据统计，随着电信业的发展，我国消费者对于电信服务的投诉也在逐年增长。这其中，北京消费者对于北京电信服务的投诉率却在不断地下降。

北京电信在全国率先推出服务承诺，并把经营指导方针由“以发展为中心、以建设为重点”改为“以客户为中心、以市场为导向”。承诺仅仅一年，电信服务中的“五难”问题就已经得到很大的缓解。针对“修机难”问题，北京电信推广了“西单小红伞查修班”的经验，实行服务承包制，维修人员随叫随到，修复时间由过去一周压缩到 7.5 小时；针对“交费难”问题，北京电信从 1997 年 5 月实行长市帐单合一交费，增加交费网点；针对“查询难”问题，北京电信 1997 年先后开通了“176”“222”和“63060777”三个查询服务分中心，另外统一受理客户查询的“集中客户受理中心”正在建设之中；针对“装机难”“移机难”问题，北京电信增加端机数量，提高服务意识，装移机平均等待时间由 116 天降至 1 个月，手机实现了即买即通。

电信业的产品就是一种服务，产品的销售过程也就是服务过程。“没有最好，只有更好”已成为北京电信服务追求的目标。

【评析】

自本世纪 80 年代以来，信息和通讯产业的兴起，信息处理价格的降低，通讯和计算机技术的“数字趋同”，国际网络化的进程，所有这一切已使知识的创造、储存、学习和使用方式产生了第二次革命。信息技术和通讯技术革命大大降低了人们获得知识的成本，大大增加了人们获得知识的机会，由此产生的结果是：知识的商品化能力大大提高了，知识用于制造业、服务业的速度大大加快了，正是这一发展，使全球经济的增长方式产生了一个根本变革，使知识经济成为可能——因为只有当一种经济中的关键要素成本低、可大量获取时，这种经济才得以成立。

作为知识经济发展的基础产业，中国电信业这几年的飞速发展是世人有目共睹的。然而在世纪之交，面对跨国企业的挑战和国内经济高速增长对电信业提出的更高要求，电信业应如何进一步发展，已成为摆在所有电信人面前的一个最紧迫的话题。北京电信通过完善现代化技术手段，通过改造“软件环境”、取信市场而从容应战，在产品和服务方面，个人化、宽带化、多媒体化已经成为通信发展的主流，充方利用高新知识、高新技术增加企业的实力，创造了属于北京电信人的辉煌。

二十二、广东邮电

1997 年，是广东邮电通信发展、改革、服务和精神文明建设全面 丰收的一年，全省电话（含移动电话）用户提前 4 个月达到 1000 万户，成为广东邮电通信发展的第二个里程碑；全省数据通信用户突破 10 万户。全省长途来话接通率（含移动）年均达到 53.82%，省内长途去话电路接通率年均达到 51.06%，分别比上年提高 6.22%和 10.34%，创历史最高水平，全员劳动生产率为 27.7 万元，比上年提高 21%。

今年在实施量质并重、协调发展、突出服务、讲求效益的同时，投放 205 亿元，发展电话用户 200 万户，数据用户 10 万户。广东邮电按照二次创业的思路，围绕拓展市场的需要，突出重

点,实现发展、改革、服务和精神文明建设整体推进,取得了明显的效果。

1. 量质并重,突出知识含量

1997 年,广东省通信发展的立足点已从以扩量为主转到量质并重轨道上来。

在扩量方面,邮电部门采取以市场驱动来实现通信增长。在通信发展上,实行梯度推进;在市场拓展上,实行分类指导,分层开发,由此推动邮电业务结构由低层次向高层次转变,推动电话网向信息通信网升级。这一方面,邮电部门着力抓了四大市场的开发。

一是抓好多媒体通信市场的开发。首先是加强领导,建立机构,抓好队伍建设。目前,全省邮电系统从事多媒体通信建设的员工达 2800 人,其中本科以上达 716 人,研究生达 110 人。其次是从适应市场需要出发,舍得投入,分层次推进网络建设,优先发展珠江三角洲,带动两翼,扶持山区。1997 年,建成了覆盖全国 100 个市县的视聆通(多媒体)通信网,最近,实现了视聆通宽带网与窄带网并网,组成了高速率、容量大、信源丰富、多种接入的公众多媒体通信网。今年 1 月 23 日,宽带业务正式在广州、深圳、东莞投入商用。同时,加快接网工程的建设。第三,以应用促发展,从开拓市场的角度来加强联合,广泛吸纳各种社会信息源上网,大力改善服务,积极发展大客户。第四,加强宣传,大力拓展业务。

二是抓好电信基础业务市场的开发。市话方面主要是建设大本地网的电话市,采取价格杠杆,鼓励装第二部电话,开发商业网业务,实施大客户工程,发展卡式公用电话。农话方面继续推行电话镇、电话村建设。移动电话方面,新增网络容量 166.7 万户,为加快放号创造了前提条件,同时,全面开放自带机入网,及时推出 138 新网号,实行终端销售代理,提高无线覆盖率,改善了服务。移动电话放号达 96 万户,总用户达到 250 万户。

三是抓好电信增值业务的开发,积极向现有电话网挖潜,根据市场的需求,通过业务打包,有效地拓展增值业务。1997 年,200 号卡销售额达 3 亿元,目前移动电话增值业务用户累计达 200 多万户,其业务收入占移动话费总收入的 3%。

四是抓好邮政业务市场的开发。邮电部门在抓好实物传送网、综合业务计算机网、邮政金融网建设的同时,拓宽思路,实行规模经营,加快建立以省专业公司为主线,以地面局为主体的经营服务体系,加大业务市场拓展的力度,保持了邮政的稳步增长。

在积极抓好邮电通信扩量增长的同时,邮电部门还把提高发展质量摆到更为突出的位置。首先在确定年度经营目标上实行转轨。其次是抓好电信三大支撑网的建设,为提高网络运行质量提供保证。去年,七号信令网已全部完成了 10 对信令转接点的工程安装工作,其中 6 对已通过工程初验,广州、中山至珠海的 STP 已开始使用。建成了以广州为中心的 C3 局以上的省数字同步网,目前全省专业网都实现了与骨干网同步。第三是抓好装备网设备的整治,优化网络结构,确保网络畅通。

通过提高发展质量,广东省电话网接通率迈上了一个新台阶。

1997 年,该系统还按照"两个根本性转变"的要求,从适应邮电生产力发展出发,以大本地网为中心,突出抓好财务管理体制、运行维护体制和邮区中心局体制的改革,实施业务流程重组,强化管理,提高了企业运行效率。

财务管理是企业管理的重点,而奖金、资本管理又处于财务管理的中心地位。因此,他们围绕提高资金、资本运行效率来推进财务管理体制改革。目前这项改革已在全省推行,建立了以现行地级市为一级核算单位,建设资金和债务集中到市局管理,市局对本地网实行统一规划、统一投资、统一管理、统一核算。

电信维护体制改革和"九七"工程建设对提高网络运行质量和效益,提高服务水平都具有重大的作用,该系统千方百计加快这两项改革的步伐。目前,全省电信维护方式已从分散式、人工看管式向集中监控、集中维护、集中管理方式转变,本地网内 3000 门以上的交换局点 32% 实行了无人值守,59%实行了综合值守;25%的传输机房实行了无人值守,69%的传输机房实

行了综合值守,促进了电信维护管理向集约化发展。

实行邮区中心局体制改革、对发挥全网效能、综合利用资源、加快邮件传递速度、提高邮件及时率和通信质量都起到很关键的作用,去年7月份在汕头进行试点后,迅速向全省铺开,目前已有50%的邮区推行中心局体制。放开邮电终端服务,是充分利用社会力量经营邮电业务、不断拓宽邮电业务领域的一项重要措施。邮电部门采取切实措施大力发展邮电代办委办业务,并不断增加其业务功能。积极放开投递终端服务,推行数据通信和移动电话业务代理制,扩大服务覆盖面。

2. 完美的高科技服务

广东邮电"信息时空"是社会公众了解邮电通信技术的一个窗口。广东邮电信息时空主要用以展示广东邮电已推出或即将推出的技术含量较高的新业务、新技术,它是广东邮电部门本着"真情奉献、回赠社会"的宗旨,投资建设的面积达2000多平方米的大型演示厅。该演示厅的设计极具现代感和科技感,并命名为"广东邮电信息时空",免费向社会开放。"信息时空"是广大群众及通信用户学习邮电知识、获取现代通信信息、了解未来通信技术发展趋势的窗口。

"广东邮电信息时空"主要分为"走过的道路"、"全新的世界"、"美好的未来"三个展厅,采用文字说明、图片、触摸屏、实物、模型、互动游戏、实际操作、业务免费试用等多种形式,介绍广东邮电的发展历史、现状及未来发展趋势,内容生动活泼、简明扼要、浅显易懂,演示设备可操作性强。

在"走过的路"展厅中主要展示邮政发展历程中各个历史时期的概况及部分实物。在"新世界"展厅中,通过触摸屏,您可以对邮政主要业务进行查询,了解各项具体业务的资费;对邮票感兴趣的朋友,可以在这里查询到中国自大龙邮票以来所发行的全部中国邮票;同时,还可以了解售函自动处理系统,邮政储汇新业务等邮政新业务的运作流程、使用原理及方法等。目前,广东省的邮政通信已逐步摆脱了传统的手工操作,向机械化、自动化迈进。如:广州、深圳等地的信函分拣、盖戳等已实现了机械化;邮政储汇、邮政营业已实现计算机处理;特快专递、集邮、商业信函、邮递广告等邮政新业务不断推出服务社会。

电话发展到现在,经历了几番变革。"广东邮电信息时空"陈列了多部早期电话的实物,可通过操作那些早期电话,听听早期电话音质的录音以比较现代电话与早期电话的不同之处,同时,通过多种形式的展示和亲身体验,可掌握电话通信的基本原理。

在"全新的世界"展厅中,通过文字说明,可以了解到电话除基本通话外,还有许许多多的新功能,可以通过专门为"广东邮电信息时空"铺设的内部交换网来学习使用这些新功能,会发现程控电话新功能可以为人们的生活、工作带来许多意想不到的便利之处……

位于广东邮电信息时空二楼另有一独立展厅——"美好的未来",用以展示具有广东邮电特色的邮电业务、试验开发中的邮电新技术、新业务,展示还将定期或不定期地举行邮电业务知识专题讲座,举办多种形式的邮电业务研讨会,与一楼的硬件设施相结合,形成独具特色的对外通信学术交流场所。

"广东邮电信息时空"是了解广东邮电服务的一个窗口,是广东邮电为人们解疑答难的咨询处,同时,人们可以把它作为孩子和家人周末与假日理想的文化消遣场所……

3. 二次创业,再上新台阶

今年是广东省邮电部门完成跨世纪任务关键的一年,为确保"九五"后3年各项任务的全面完成,广东省邮电部门决心要全面贯彻落实党的十五大精神,继续推进二次创业,进一步强化全网观念,在经营、管理、服务上追赶香港特区电讯,实现广东省邮电通信更快、更好地发展。今年广东省邮电发展的方针是:量质并重,协调发展,突出服务,讲求效益。根据十六字方针的要求,确定了十项目标,其中全省邮电业务总收入要超365亿元,平均每天超亿元;邮电业务总量完成410亿元,增长24%;电话放号200万户,发展数据用户10万户,邮储余额达到165亿

元，用户服务满意度提高 2 分，力争达到 80 分。为了实现今年的工作目标，他们的具体设想是：

在管理上，突出一个“新”字，抓好了一个“实”字。“新”是引进现代管理的新思想、新方法，在全省邮电部门开展 ISO 9000 达标活动，计划在 2000 年有 1/3 的单位要达到认证标准。“实”就是扎扎实实加强基础管理工作，抓好每项制度的落实。同时，要大力推进企业文化建设。

服务方面，要在研究服务规律和特点的基础上，结合广东邮电实际，把提高服务水平分为基本服务、规范服务和超值服务三个阶段，由基本服务转入规范服务、创建文明行业阶段。在这一阶段中，将着手建立包括服务环境、服务礼仪、服务质量、服务标准、服务水平、服务纪律、服务承诺和服务监督等方面的规范服务体系，并切实付诸实施，以推动服务年活动的深入开展。

在通信建设上，广东省邮电固定资产总投资达 205 亿元，其中移动电话 95 亿元，重点抓好传输网、移动电话网、多媒体通信网、支撑网、用户接入网以及邮政机械化、自动化工程的建设。

在营销上，要加快建立以经营为龙头的格局，推进商业化营销，积极探索网络元素销售的新途径，改进大联合工作，从开拓市场的角度来选择战略性的合作伙伴。在抓好传统业务发展的同时，着力培育好业务发展新的增长点。今年重点发展一线通、千里眼、校园卡、POS、300 号和商业网等业务，抓好视聆通网的应用开发和商业化，开发网上邮局、网上图书馆、电子商务等，把视聆通创造成名牌产品。邮政主要开发和扩大邮政广告、邮购、电话受理、储蓄卡等新业务。要进一步加强大客户服务工作，落实人员、机构，明确责任，开辟大客户服务工作的“绿色通道”。要努力降低生产成本，实现高效益发展，建立可持续发展的竞争优势。

【评析】

广东邮电用高科技擂响二次创业战鼓，实施了量质并重、协调发展、突出服务、讲求效益的发展方针，抓住了多媒体通信市场、电信基础业务市场、电信增值业务市场、邮政业务市场的开发，增加科技含量保证了广东邮电事业的稳步发展。

广东邮电“信息时空”是本着“真情奉献，回赠社会”的宗旨向用户推出的，主要展示广东邮电已推出或即将推出的技术含量较高的新业务、新技术，成为人们了解广东邮电服务的一个窗口，同时也成了广东邮电突出服务、提高服务质量的一个窗口。

信息产业是技术和知识密集的产业，它对于提高整个经济的劳动生产率起到至关重要的作用。信息产业的成长本身就是科学技术进步的体现。广东邮电二次创业以高科枝、高起点为基础，调整产业结构，改善服务水平，增加通信建设的科技、资金投入，从而实现了高效益的发展。

二十三、哥伦比亚广播公司

1928 年 9 月，佩利以 50.3 万美元买下了“联合独立广播公司”50.3%的股份。从此，佩利当选为总经理，开始了他长达 40 余年的广播业生涯，为了向其他地方电台推荐新的协作合同，佩利将联合独立广播公司改名为哥伦比亚广播公司（CBS）。经过短短的一年后，佩利的 CBS 一跃成为全美各广播网之首，佩利的广播业帝国就是这样诞生的。

一年多的实际活动，CBS 逐渐形成了经营广播业的独立原则。CBS 内外的一切工作都以能否提高电视节目质量为先决条件。为此，佩利积极开发能取悦观众又吸引商业赞助的节目。而且，他也大量收罗技术、管理人才，对电台的节目不断创新，这一系列措施使这个初生的牛犊迅速发展成为能与 NBC 匹敌的强大对手。

佩利并没有就此止步，他经过调查研究决定对 CBS 各方面进行全面的改革，并采取了一系列意义深远的经营措施。从 50 年代开始，佩利的 CBS 在与政界的纷争中，树立了广播帝王的形象。

1. 一跃成为全美广播网之首的哥伦比亚广播公司

1935 年 6 月的美国《幸福》杂志发表文章,称赞 CBS(哥伦比亚广播公司)的年轻总经理:“公司并非他创建,但是由他经营控制,他就是 CBS。他连续 6 年成为股票持有人的榜样,成为雇员心目中的英雄”。这个人就是大名鼎鼎的美利坚广播业大王威廉·S·佩利。

佩利于 1901 年 9 月出生在芝加哥一个东欧犹太民族家庭,其父经营“国会烟草公司”,并在美国卷烟业中小有名气。1920 年,佩利大学毕业后进入父亲的公司,从基层干起。由于他在工作中勤奋、认真,且表现显著,1927 年,他就成为年薪 2 万美元的公司经理。

但时隔不久,佩利就被一个刚刚兴起而又奇妙的行业所深深吸引住了,这就是美国的广播业。当时的美国广播业只有全国广播公司(NBC)是佼佼者,其他一些很小的广播公司在 NBC 的压制下勉强维持。年轻的佩利看到了广造宣传的巨大经济效益,他决心收买某个小的广播公司,与 NBC 抗衡。

年轻时的佩利就被刚刚兴起而又奇妙的广播业深深吸引。1928 年 9 月,佩利以 50.3 万美元买下了“联合独立广播公司”50.3%的股份。从此,佩利当选 UIB 的总经理,开始他长达 40 余年的广播业生涯。

当时的美国广播业只有全国广播公司(NBC),因此小公司要获得收益,必须和 NBC 相抗衡。此时的 UIB 经营不善,财务状况不佳。佩利上任伊始,便开始了声势浩大的改革。他首先聘用了公共关系家爱德华·伯奈德为参谋,以帮助他树立 UIB 的良好大众形象。其次佩利修改和扩大了 UIB 原有协作合同。他许诺公司每周向地方电台提供 20 个小时的商业赞助(较前增加了 10 小时),不过前 5 个小时由公司免费使用,公司则免费向电台提供普通节目作为补偿。

为了向其他地方电台推荐新的协作合同,佩利将 UIB 改名为哥伦比亚广播公司(CBS),并亲自出马,说服各家电台代表在合同上签字。只用了短短的一年时间,CBS 就拥有了数量众多的合作伙伴,一跃成为全美各广播网之首。

2. 经营广播业的独立原则与高质量节目的创制

一年多的实践活动,佩利逐渐形成了自己经营广播业的独立原则,并在以后的 50 年一直贯彻这一原则:他认为广播公司成功与否的关键是其制作的节目能否获得丰富的利润,广播公司正如服务员一样必须向公众提供优质的服务,以便使顾客乐意为之付钱。但为了避免这种只看重广播经济效益的做法激起某些社会有识之士的强烈反对,公司同时也播放一些制作低廉、没有商业价值的节目。但是公司经营者绝对不会忘记:CBS 不过是个企业,没有利润是不能生存的。

虽然佩利拥有了居全国之首的广播网,但他的广播并未引起大众的广泛重视,更不能与技术实力雄厚的 NBC 抗衡。佩利明白,只有高质量的节目才能吸引听众、吸引广告,才会产生经济效益。于是他决定 CBS 内外的工作都要以能否提高电视节目质量为先决条件。为此他积极开发能取悦观众又吸引商业赞助的节目。为提高节目知名度,他大肆搜罗人才。佩利还千方百计迎合广告客户的需要。为了联络新的广告客户,他甚至不顾舆论的批评,公布客户产品的价格,并自认为是对广告艺术发展的特殊贡献,广告客户们从这儿发现了广播宣传的潜能,他们纷纷与 CBS 签约。这一系列措施使这位初生牛犊将 CBS 迅速发展为能与 NBC 匹敌的强大对手。1931 年公司纯利润达 235 万美元,在美国经济大萧条时期的 1934 年盈利 227 万美元。佩利很快成为一个实实在在的百万富翁。

二三十年代广播业的发展,严重地冲击了美国报业的霸王地位。因当时报界势力强大,他们鼓励美国国会颁布了一个《广播条例》,禁止广播公司涉足新闻报道。在这种压力下,各广播公司只有专门致力于娱乐节目的制作。但此时的佩利对新闻业务产生了深刻的了解和浓厚的兴趣,并且知道新闻报道在广播网扩大社会影响、争取听众方面作用巨大。为了抵制报界对新

闻报道的独霸地位，佩利决定采取新的策略，化敌为友通过联合 NBC 等广播公司，共渡难关。1933 年 12 月，广播界和报界联合在纽约巴尔的摩召开会议，最后广播界做出让步。从表面上看，报界似乎取得了决定性的胜利，但这是暂时的。因为广大公众界早已建住了广播这种方便的新闻媒介，并且对报界的霸道作法不以为然。

广播公司显然注意到了这一点，它们开始试图在巴尔的摩协议的空隙增加新闻容量。同时客户也察觉到这种新型媒介的可观的经济效益。于是广播界与广告界又重新紧密地合作起来，到 1935 年，巴尔的摩协议已毫无意义了。

就在 CBC 声誉日隆、事业蒸蒸日上之际，欧洲形势急剧变化。1938 年希特勒出兵占领了奥地利，仿佛要用重兵吞并整个欧洲。佩利马上指使 CBS 驻欧洲新闻机构及时报道了这一事件，震惊世界。随着欧洲形势的不断变化，佩利了解到美国参战不过是迟早的事情。1943 年夏，佩利处理完 CBS 的临时接善工作后，奔赴非洲，到 OWI 心理战小组参加工作。在那儿，他一直工作到战争结束。

3. 节目创新的一系列提高质量的手段

1945 年 8 月 24 日，佩利返回美国，重新投入到广播业中。为提高 CBC 的知名度，他开始攻击老牌的 NBC。不过，刚回到美国的佩利似乎一时不适应。于是他决定改变自己事必躬亲的做法，他改组了 CBS 的领导机构，任命 37 岁的弗兰克・斯担负责公司的日常事务，而自己则退居幕后，担任董事长，只负责公司的大政方针。

当时在娱乐节目的制作水平上和广播网的雄厚实力上，NBC 占有明显优势，因此，CBS 要想全面赶超 NBC，就必须拿出全部本领。佩利通过调查研究，决定对 CBS 各方面进行全面的改革，并采取了一系列意义深远的经营措施。

首先，其中最重要的一条是与广告客户争夺节目的控制权。当时广告客户对广播网的工作有很大的决定权，他们往往选定赞助节目并监督节目的制作，而广播网实际上仅仅提供播放设备。

CBS 要想与 NBC 抗衡，就必须制作并拥有节目，否则，由于广告客户控制节目，他们可随时将其转入其他公司。这种富有开拓性的想法风险极大，任何广告客户都不会轻易放弃他所拥有的节目控制权。而且，这样做很可能使 CBS 在缺乏赞助商资金保障的情况下，耗费巨资制作节目。但是佩利就是富有敢想敢干的精神，他要战胜 NBC，冒险在所难免。

为大力提高节目的质量，吸引广告客户，佩利采取了一系列的有效手段：

(1)大力鼓励节目制作人员的干劲和创造力，并给他们提供最好的环境以激发其灵感。最典型的是他对来自加州的"农村孩子"厄尼・马丁的重视。这个青年人果然不负众望，很快制作出侦察连续剧《悬而未决》等优秀剧目。一时名然声大噪，博得大多数商人的好评。

(2)广泛搜罗人才。试图造就一大批优秀的演员。为此，他耗费巨资，大挖 NBC 的墙脚，收买了众多名声显赫的大明星。佩利充分发挥其个人魅力，与演员们交往，为他们分忧，很快就被演员们引为知己。这大大激发了各地名演员到 CBS 工作的愿望。

NBC 名演员的加盟使 CBS 节目在听众中的知名度迅速上升。1949 年，在 15 部最佳广播节目中，CBS 拥有 12 部，可谓成绩卓著。

(3)大力加强电视行业的竞争。三四十年代，电视行业还是一块处女地。佩利虽然对电视专业技术了解甚少，但敏感地注意到了这一领域的巨大发展潜力，尽管后来 NBC 的彩电质量赶上了 CBS，夺走了佩利在电视制造这一行业的领先地位，但谁也无法否认他作为彩电生产者的先驱地位。

【评析】

作为一个成功的企业家，佩利善于发现人才和重用人才，注重经营管理和广播技术上的创

新，最终使 CBS 成为与 NBC 相抗衡的强大的竞争对手。其实，任何企业间的竞争归根到底是人才的竞争、技术的竞争、产品质量的竞争，谁拥有最广泛最精明的人才、最高新的技术、最高品质的产品，谁就会在竞争中立于不败之地。在长达 40 年的广播业生涯中，佩利使自己的哥伦比亚广播公司（CBS）成为一个美国广播业的帝国，这使他本人的事业终于成功地攀登到了高峰。

作为企业家，佩利又具有极强的好战性，他蔑视权贵，敢于挑战强大的对手，不管是本行业中的龙头老大 NBC，还是总统等等，只要他认为妨碍事业发展的，他都会毫不客气地宣战，并能有效地抵制住各种恐吓和威胁，不屈不挠，坚持到底，不达目的不罢休，最终成为美利坚鼎鼎大名的广播大王。

CBS 的成功不是偶然的，它是佩利和他的同事们智慧的结晶。一个企业只有充分地利用知识智慧、不断地进行创新，才能永远立于不败之地。

二十四、《经济日报》报业集团

经国家新闻出版署批准，作为首批中央报纸报业集团试点单位的经济日报报业集团，6 月 8 日正式成立。

经济日报是改革开放年代诞生的报纸。15 年来，在党中央、国务院的亲切关怀下，在亿万读者的热情呵护下，经过新老经济报人卓有成效的持续努力，她由我国新闻园地的一株幼苗成长为一棵枝繁叶茂的大树。如今，不仅经济日报自身壮大起来了，而且由本报主办的三家报纸、三家杂志、一家出版社、一家教育培训中心，还有与报业相关产业的企业，也呈现了勃勃生机。它们组成了一支“集团军”，迎接着跨世纪发展的机遇—知识经济时代的来临。

1. 壮大实力，组建集团

《经济日报》创刊于 1983 年 1 月 1 日，1984 年，邓小平同志为《经济日报》题写了报名。

《经济日报》隶属于国务院系统，是党中央、国务院指导经济工作的重要舆论阵地，是在国内外具有较大影响的以经济报道为主的综合性全国性报纸。

《经济日报》与中央国家机关、国务院各部委以及各省、自治区、直辖市政府之间有着密切的联系，能及时了解和掌握国家经济政策和宏观经济形势，是党和政府发布经济政策的主要媒介，是企业界获取经济政策和信息的首选报纸。《经济日报》与世界上 100 多个新闻机构和经济团体建立了联系，在我国对外经济交往中，发挥着重要的桥梁作用。

《经济日报》本着贴近中央、贴近群众、贴近实际的原则，在办好主报的同时，创办了一系列子报。还创办了《两会特刊》、《广交会特刊》以及许多展览会特刊、行业专刊等。还将创办地方版和海外版，以适应海内外读者的多种要求。

《经济日报》日前投资 1550 万元建成了先进的经济日报新闻信息系统和卫星广域网。《经济日报》现有 8 家事业单位，包括 6 家报刊社、一家出版社、一所教育培训中心以及印刷厂等一批直属企业（公司）、初步形成集新闻、出版、信息、印刷、技术服务等为一体的集团。

经济日报在发展中创造了数个中国第一：

经济日报是小平同志首次为中央级大报题写报名的报纸；

国务院发展研究中心等六部委联合调查显示，全国 80.4%的企业领导获取经济政策和信息的首选报纸；

经济日报是我国目前影响最大的以经济报道为主的综合性报纸；

经济日报是世界上第一家淘汰铅作业，采用计算机激光照排屏幕组版并整版输出的中文报纸；

经济日报是国内第一家采用卫星传版技术的中文报纸；

经济日报日前建成的新闻信息系统和卫星广域网技术水平在国内是最先进的，在国际上也是领先的。

新组成的经济日报报业集团主要成员有：

经济日报出版社。它是经济日报社主办的出版社，成立于1985年。建社十几年来，面向海内外读者，出版了大量高品位、高质量的图书，累计出书1500余种，目前每年出书200余种，成为目前国内较有影响的出版社。

《中国花卉报》。它是由经济日报社主办的全国园林花卉行业中央级报纸，是中国花卉协会机关报，1985年4月5日创刊，对开四版，彩色印刷，国内外发行。它还是首家被批准在台湾省公开发行的报纸。

《服装时报》。它是由经济日报社、中国服装研究中心和北京服装协会合办，经济日报社主办。该报为国内第一张发行量最大的彩印服装专业大报。1994年7月在北京创刊以来，由最初的周刊对开四版发展到今天的周刊对开八版彩印服装大报，发行量跃居全国服装类报纸之首。

《名牌时报》。它是由经济日报社主办的中央级全国性经济综合类报纸，是当今国内名牌领域的大型权威媒介，对开八版，每周两期，彩色印刷。《名牌时报》于1997年7月1日创刊。面向城市，面向企业，面向消费者。

《中国企业家》。该杂志社创刊于1985年，是由经济日报社主办，国内外公开发行的大型综合性月刊。多年来，《中国企业家》以培养、造就一批职业企业家为己任，以其权威性、指导性和高气势、高格调、高品味，成为企业家爱不释手，经济工作者不可或缺，任何读者都会开卷有益的一本高品位杂志。美国哈佛大学燕京图书馆、英国牛津大学图书馆均有馆藏。

《中国经济信息》杂志是由李鹏题写刊名。经济日报社主办的国内一级大型经济新闻半月刊。杂志以权威性、先导性、实用性、服务性为宗旨，成为立足首都，辐射全国的受读者欢迎的刊物。

《全国新产品》杂志是经济日报社主办的宣传企业和科研机构新产品、新技术的中央级综合信息彩色月刊画报。该杂志通过邮局和中国国际图书贸易总公司向国内外公开发行。

经济日报印刷厂。它是1984年7月1日正式成立的。因在国家"七五"、"八五"和"九五"的发展计划中均被国家列为重点技术改造单位，所以14年来印刷厂发展十分迅速，创造了众多同行业的"第一"。目前固定资产达6600万元。该厂率先在国内同行中实现了当初国家经委印刷技术装备协调小组提出的"激光照排、电子分色、胶版印刷、装订联动"的目标，成为可以承印报纸、书刊、彩色画报等任务的综合性报社印刷厂。现在承印近百种报刊，人均销售收入7万余元。

经济日报报业集团成员还有：中国市场出版合作公司、惠华技贸发展公司、经济日报教育培训中心、经济日报文化中心、经济日报经济研究中心、佳影图片中心、大连房屋开发公司、敬业广告公司、北京经济书苑读者服务中心、北京科利印刷技术研究所和北京经济报人策划中心等59家企事业。

2. 集约经营再创伟绩

经济日报自1983年创刊以来，经过15年的发展，已成为在国内外有较大影响的以经济报道为主的综合性报纸，经济实力、队伍建设和技术条件等各项事业取得了长足进步。该报在全国设立了36个记者站，在国外设立了23个记者站。已形成以经济日报为龙头的报业群和以出版、广告、印刷、信息、文化、房地产为主的产业实体。

随着社会主义市场经济体制的逐步确立，随着我国新闻事业发展和新闻改革深化，建立报业集团已经成为我国报业发展的一个重要趋势。由条件比较成熟的国家级报纸进行组建报业集团的试点，是一项具有战略意义的决策。正是在这样的大背景下，经济日报成为组建报业集团的试点单位，这对于提高该报素质，壮大实力，更好地促进我国新闻事业的发展，都具有重要

意义。

经济日报报业集团是具有中国特色社会主义的报业集团，是从事新闻出版及相关产业并实行企业化管理的新闻机构和报业经营实体。今后，经济日报将按照中央关于在社会主义市场经济体系条件下如何进一步办好报纸的要求，遵循社会主义新闻规律和市场经济的规律，实现由计划经济体制向社会主义市场经济体制转变、由粗放型经营向集约化经营的转变，努力扩大经济日报的影响力和竞争力，为推动有中国特色的社会主义现代化报业集团的健康发展做出贡献。

在我国，组建报业集团，是一项开拓性、探索性的工作。这样的报业集团，其发展坐标必然面向社会主义现代化建设，面向市场经济体制，面向知识经济时代，面向竞争激烈的世界信息传播领域和国内外信息市场。在今后的实践中，积极探索，努力创新，让报业集团能够从一个侧面向人们展示 21 世纪中国报业的崭新形象。

与其他产业相比，报业有其特殊性。报业集团也不是一般的市场主体，它既是市场经济中的一种经济实体，更是党和国家领导的新闻舆论机关，是社会主义上层建筑的组成部分。这种本质特征决定了有中国特色的社会主义报业集团必须以办好党报为主要任务；决定了它必须按照新闻宣传规律和市场经济这两个规律办事；决定了它必须在坚持社会效益第一的原则下，追求社会效益和经济效益的统一。进一步办好经济日报，更好地为经济建设服务，为读者服务，为全党全国工作大局服务，仍将是他们工作的重心，同时，也要使集团各个成员获得新的发展。更重要的是，要抓住知识经济时代到来这个大好的机遇，充分发挥集团优势，在报业集团的用人机制、机构设置、分配制度、经营方式等方面进行大胆的探索和改革，促进报业集团内部产业结构的调整和现有资源的合理配置，不断壮大集团的有形资产和无形资产，在社会主义“两个文明”建设中发挥更大的作用，为我国知识经济发展和报业繁荣做出贡献。

【评析】

科学技术的飞速发展是知识经济时代到来的巨大推动力，而市场竞争则是巨大的牵引力，因此，市场也是知识经济的催生婆。市场竞争的焦点是如何利用这些技术以最短时间开发出高质量、技术含量高、用户能接受的价格的新产品。通过竞争，价格才逐渐接近其价值，当一个产品失去其独占期，就意味着这个产品的生产周期的结束。今天的经济增长，归根结底是把知识应用于生产过程中，使潜在的生产力转化为直接生产力。经济日报组建报业集团，有利于其从粗放经营向集约化经营的转变，能最大限度地提高影响力、竞争分，使报业的无形资产增值，并利用其巨大的无形资产扩大其市场竞争力，真正实现“优势互补，集团冲浪”的目的。

利用无形资产打出自己的品牌优势，并且优化结构，加强管理，提高质量，将使经济日报的“知识含量”更加强劲，竞争实力更强。使经济日报集团更好地发挥“武装人、引导人、塑造人、鼓舞人”的作用。

二十五、《南方日报》报业集团

与中华人民共和国同龄的《南方日报》，在一代又一代南方报人的辛勤耕耘下，已成长为我国新闻界的一颗参天大树，发行量连续 12 年居全国省、市自治区党委机关报之首，拥有五报一刊、两家工厂和一批实业，经济实力和人才实力都非常雄厚。在中国即将迈入下个世纪的门槛时，南方报人再次敏锐地捕捉到了时代契机：适应国家提出的知识经济的宏观构想，组建报业集团，优势互补、集团冲浪，再筑伟业。

1. 在知识经济的大潮中集团冲浪

从南方报人的发展历史来看，无论是发行量还是经营收入，其迅速发展并取得质的飞跃的

阶段，正是广东经济发展取得突破的时期，由此可以看出，报业的发展与改革开放是同步的。在跨世纪的历史进程中，南方报人又在思考另一个问题，南方报人应给新世纪带来什么？国家提出了知识经济的宏观构想，南方报人再一次敏锐地捕捉到了时代契机。

与共和国同龄的南方日报社，历经一代又一代人的辛勤耕耘，至今已成为我国新闻出版界的一颗参天大树。然而，南方报人并未陶醉于已取得的成就，而是时时刻刻谋求新的发展。党的十五大之后，南方报人抓住机遇，开拓进取，在全国同类报纸中先行一步，进行报业集团化试验，探索市场经济条件下党报发展的新路。

现行的报业管理体制和运行机制是在计划经济时期形成的，进入市场经济后，报业企业与其它国有企业一样，也出现了“不适应症”，归结到一点，就是报业企业尚未成为真正的市场主体。这些问题如不尽快加以解决，必将严重影响报业的生存和发展。作为广东省委机关报的《南方日报》，要想在激烈的竞争中站稳脚跟，就必须加快改革步伐，使自己的报业企业真正成为市场主体。成立南方日报报业集团，正是塑造报业市场主体的一个重大举措，是南方报人自觉走向市场的关键。组建报业集团能最大限度提高的影响力和竞争力，使党报无形资产增值；组建报业集团后，才能真正按市场经济的规律，对管理体制、运行机制做根本的变革，使经济工作和管理体制完全成为企业性质，企业行为；组建报业集团才能使报社产业结构、所有制结构更加完善，从而取得更大的经济效益。

报业集团把得多的报纸集合在一起，可以优势互补、资源共享，在市场上竞争方便得多。优势互补、集团冲浪，使报业的“无形”资产尽最大的发挥。

南方日报报业集团的系列报刊包括《南方日报》、《南方周末》、《南方都市报》、《南方农村报》、《广东画报》等，年发行量达 80 万份，广告收入达 2.5 亿元，并且，南方报人正在筹建自办发行网络。

2. 高科技、高质量和高效益

与其他市场主体相比，报业企业具有特殊性，它既是一个政治性很强的舆论信息集团，又是一个以报业为主的经济联合体；它所生产的产品是精神产品，因而它既是经济细胞，又是社会的上层建筑。这一特点决定了社会主义报业集团必须以办好报纸为主要任务，这一特点也决定了它不能简单地以追求利润的最大化为自己的目标，而必须以追求综合效益最大化为目标。所谓综合效益最大化，就是既要考虑社会效益，又要考虑经济效益，在确保社会效益的前提下，尽可能提高经济效益。塑造报业市场主体，从根本上说，是为了最大限度提高党报在社会上的影响和竞争力，在新闻单位中起龙头作用和带头作用，使党报的无形资产增值。

为此，南方报人始终把办好《南方日报》当作自己的首要任务，加大新闻改革的力度，努力实现权威性指导性与可读性服务性相结合、新闻价值与宣传价值相结合、行家叫好与读者叫好相结合，把《南方日报》及其系列报纸办成既坚持正确的舆论导向，又生动活泼、为群众所喜闻乐见的报纸，充分发挥《南方日报》作为党和人民喉舌的作用。与此同时，南方报人也使报业集团成为推动报社内部改革和产业发展的重要动力，并在两个方面取得实质上的突破：一是在报社内部管理体制和运行机制的改革上取得实质性的突破；二是推进经济体制和增长方式的根本转变，寻找新的增长点，在产业发展上取得实质性突破。引进高新技术，按照现代企业制度的要求进行科技创新、体制创新，建立起自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的运行机制，形成责权分明、绩效挂钩、管理严格、控制有力的管理体制。在此基础上，进行发展格局、发展模式创新，既用好用活现有国有资产，又大胆利用非国有资源；既重点发展报业经济，又不失时机地进入其他行业，发展非报业经济，逐步形成以广告、发行、印刷、信息、出版为主的报业经济支柱及非报业经济支柱，壮大南方日报的经济基础，增强其竞争力和影响力，实现高科技含量、高素质的队伍、高质量的报纸、高档次的设备、高效益的管理这个战略目标。

【评析】

知识经济从某一方面讲也是相互合作、共同发展的经济。集团化道路,可以优势互补、资源共享、增加竞争力。南方日报从孤军奋战走上集团化道路正是适应社会主义市场经济、全球经济、知识经济的发展要求,积极发展报业经济的结晶,形成布局合理、结构优化、效益良好、富有活力的集团发展格局,壮大了南方日报的经济实力,提高了综合效益。当然,南方日报报业集团还刚刚起步,在报业市场的汪洋大海中还是一条不很大的船,要走出太平洋,要迎接下个世纪的大风大浪,还须早做准备。报业集团的竞争对手不仅是国内的报业,还有世界上每年产值几十亿、上百亿美元的国际报业集团。只有依靠高科技、高质量才能获得高效益,因此,报业集团所要努力的方向仍是增加科技含量、知识含量,增强无形资产,在国内市场力争打出自己的品牌。

二十六、日本葵公司

葵公司于1963年成立,创立者原仁,东京经济大学经济学系毕业。1995年,在日本影视广告业中,葵公司的营业额排行第三。葵公司开始是个小公司,成立不久就迅速发展,应该说是得益于整个社会经济的大气候。电视机的普及,彩电的出现,都使葵公司受益匪浅。

1969年,葵公司获得日本影视广告协会的年度金奖。它从美国广告业中得到启发,率先导入了“制作人系统”。从各人导演制转入经营者制的制片人制度是葵公司的一次经营创新。由此,葵公司逐渐形成了自己的经营优势:信息服务、现场管理、善于利用社会分工服务体系。

葵公司总部设在东京大崎,总部之下设有4个事业本部和7个社长直辖的事业室。4个事业本部中最典型的是企划开发部,这是葵公司在管理上的创新。企划本部主要有两类人员组成:影视导演、企划者。事实证明,在比稿方面,企划部拥有优势,有无企划部的参与,效果大不一样。90年代对葵公司来说是一个充满变数的时代,它面临着如何进入数字化信息时代与经营国际化的问题。

1. 葵公司:日本影视广告业的佼佼者

葵公司有员工158名,1995年度的营业额为91亿日元。在日本影视广告圈,葵公司的营业额排行第三。第一位是东北新社,年营业额124亿日元,第二位是电通的子公司“电通TECH”,年营业额为120亿日元。葵公司虽排行第三,但从单纯的影视广告制作量来看,超过前两位。另外,葵公司还是一个正式的上市公司。日本虽然拥有不少世界级的广告公司,但正式上市的并不多,而作为影视制作公司上市就更显凤毛麟角。

葵公司于1963年成立,创立者原仁,东京经济大学经济学系毕业。原仁大学时代就对电影怀有浓厚兴趣,毕业后到日活电影公司工作,不久创办了葵影视制作公司,当时只有4～5个人,很小。谁都认为是个短命公司。别人问好都这样问,你那个公司还没有关门啊?

当时,电视和电影的分别不大,16毫米胶片拍摄制作、概念、手法和流程都和电影一样。公司主要业务是为厂家制作每集15分钟左右的PIZ电影,每年大概能生产4条片子。葵公司成立不久就迅速发展,应该说是得益于整个社会经济的大气候:1962年,东京举办奥运会,刺激了整个日本经济。对于葵公司来说,最直接的影响有两点:第一,电视机的社会普及程度大大提高;第二,厂家开始意识到电视广告的威力,增加电视广告的投入。葵公司也将主要的力量转入做电视广告,一年大概生产10条影视广告。

日本影视广告制作行业的大发展,最直接的因素是60年代中期彩色电视的兴起。在1996年,彩色电视机开始大规模向普通家庭普及,各个电视台的电视广告也从黑白转向彩色。这个转变给电视广告制作公司带来最大的好处是,广告制作费的价格一下子翻了几倍。制作方式发

生了质的变化，技术要求也高多了，为了追求更好的视觉效果，厂家也愿意付更多制作费。黑白电视广告当时的一般价格是1秒1万日元，换了彩色，1秒是4～5万日元。

2．经营上的创新：从名人导演制转入制片人制

以往的电视广告制作，承袭电影界的一种做法，就是名导演、名演员制度。厂家拍广告，看中的是某一个明星或名导演，而名导演又以自己的声望经营制作公司。长此以往，必然产生很多的弊病，比如，名导演制始终脱离不开个人经营色彩，无法实现一定程度的规模化；再如，名导演再聪明，也存在一定的生活经验局限，简单他说，一个好的导演，能拍出很好的化妆品广告，但不一定能拍出方便面的广告。他能适应某种观众，却不可能迎合所有的观众。当一个市场走向成熟、消费者的需求越来越多样化的时候，依赖个人的制作就难以适应环境变化。葵公司的经营层比较早地看到这个问题，他们从美国广告业中得到启发，于是率先导入了“制作人系统”。这种系统有点类似于广告代理公司的“AE”制度，制片人与顾客打交道，以公司内部组合项目班子，负责制作预算的管理，控制工作周期和时间以及整个作品的从创作到后期的过程管理。在一个广告片子的制作项目中，制片人就是最高的负责人。就拿葵公司第一个获奖的作品来说，当时松本社长是制片人，他的班底有影视导演，也有平面设计者。在考虑创意的时候，影视导演一般习惯于“故事的展开”，而平面设计者则侧重于瞬间的视觉传递。工作班子把两者的优势结合起来，结果得到了令人耳目一新的创意。

在影视广告制作市场中，从名人导演制转入经营者制的制片人制度，的确是一次革新，葵公司就是有赖于这个制度，在激烈的市场竞争中立住了脚跟。

3．经营优势：信息服务、现场管理、善于利用社会分工服务体系

在葵公司的制片人管理体制之中，第一个优势就是信息服务。葵公司比别人先走一步，形成了经验和规模上的竞争能力，尤其后者。如果发挥得当，对提开营业质量相当有用。规模大，首先在信息收集和整理方面就有优势。比如，作一个提案，除了正式的企划案之外，葵公司还有许多附带的信息，比如，拍摄的现场情况、演员情况等等，这种充分的信息其实就是一种业务信心，虽然葵公司的报价比别的制作公司高，但广告主和广告代理公司还是能够接受。信息服务的充分与否，同样也能反映出一家公司的经验积累和经营规模等实力。

作为葵公司优势的第二点是现场管理。作为经营者的制片人，在实际操作中扮演了两个主要角色：一是向广告主和广告代理公司获取业务的沟通角色，二是在组建班子制作作品的现场控制角色。对于小的制作公司来说，“名制片人”只能光顾一头，常常把现场管理交给底下完成。公司规模大，就能两头兼顾。尤其是现场管理，涉及到项目的利润大小，管理更是彻底。一个作品预算得到了厂家和代理公司的承认，但是拍摄现场的情况会千差万别，例如厂家代表常常会临时提出新的主意，不注意就会超标。导演也有一种职业倾向，只要东西好，就不计成本。制片人要监督整个过程，每天作报告，记录工作情况。有时作中间报告，通过种种方式控制成本。如果发现问题，当场就要和厂家谈判，如费用追加之类。一个提案，提案过程是听企划者的意见，现场实施是听导演的，但整个工作，尤其是费用方面，必须是由制片人作决定。

第三点，善于利用社会分工服务体系。企业做大了，必然就会考虑基础投资，扩大生产能力。葵公司在这方面考虑得比较精明。至今为止，葵公司没有自己的后期制作部门，也没有添置后期制作的整套设备。摄影师、录音师以及后期的工作人员基本都是外请。一般的制作公司喜欢拥有摄影师，购置后期制作设备之类，以此显示自身的实力，结果产生了不少问题。诸如设备更新，摄影师年龄较大不适应环境之类等等。葵公司坚持一条原则，不拥有这类机器设备，也不养这类的人员，日本社会已经有专业人才登记制度，葵公司有1000多名专业人员记录在案，可以根据制作的需要进行选择。葵公司的副社长八掴先生说，在葵公司近百亿日元的营业额的业务当中，有70％是属于外包方式的业务，换言之，100元的业务之中有70元要转到外部承包。

4. 管理上的独创—企划开发部

在70年代,随着业务量的增加和市场竞争越来越激烈,葵公司设立了“企划开发本部”。该部门有25人,主要工作是辅助制片人进行影视广告的策划、创意和现场导演工作,实际就是制作人的一个策划班子。

按一般道理,广告代理公司应该负责广告整体战略,同时,确定有关的表现概念和创意等等,再交由制作公司完成。换言之,企划工作主要是广告代理公司的事情,制作公司不必过多参与。对于这点,葵公司的企划本部副部长坂本先生解释道,葵公司花力气设立企划本部,这和日本广告界的情况有关系。日本广告代理公司和美国相比,通常是创作人员力量不足。日本公司规模大,对媒介有很大的控制力,广告主的媒介代理关系基本是固定的,作品好坏影响不大。公司的利润主要来自媒介代理费。美国的广告界不一样。公司之间为获得代理权竞争相当激烈,广告公司通过作品比稿才能获得代理业务,所以,广告公司从上至下对创作部门都非常重视。总经理常常就是一线创作人员。另外,美国的分工体制也比较鲜明,每一个工种,做到什么程度,界线清楚。日本的广告代理公司,一方面向媒介代理倾斜,一方面是内部分工不太明确,因而造成整体策划力量的不足,在市场战略与表现战略的衔接方面出现“空缺”。许多代理公司,有鲜明创作意图的人本来就不多,而对影视广告制作现场熟悉的人就更少了。所以许多广告代理公司干脆把广告作品创意的工作交给制作公司。

另外,也有一个非常重要的原因,影视广告制作市场的竞争越来越激烈,尤其是日本泡沫经济崩溃以来,企业开始压缩广告费的投入,许多影视广告的制作业务,必须通过几个制作公司的参与才能获得。事实证明,有企划部门和没有企划部门的参与,效果大不一样。

近年来,企划本部增设了多媒体部和国际情报开发部。前者是为了在多媒体形势下开辟新的机会,后者的目的是为企划人员提供更加完整的丰富的信息,这也是比稿的需要,葵公司的映像制作本部和企划本部已经逐步成为公司整体经营活动的两大支柱。然而,由于两者工作性质很不相同,管理方式也完全不一样。对于制片人,实行的是年薪制,与年度目标挂钩。

企划本部的导演和企划者,不用营业额指标,用的是分数制度。部门负责每月给下属打分。打分标准很细,而且每年有一定变化。打分的根据有工作量,难易程度,业务的利润情况,有无后续性,等等。打分的程序是分开的,本人也知道。

成为制片人,需要经过助手(2年),管理(8年)等阶段,才有机会成为制片人。企划部也是一样,新人刚进公司就可以参与企划工作,成为一名演出导演前后需要十年左右。在制作公司工作,一般是35岁到45岁左右是最能工作的,可以说是制片和导演的黄金阶段。

5. 葵公司进入数字化的信息时代

90年代对于葵公司来说是一个充满变数的时代。已有35年历史的葵公司,现在和日本的其它企业一样面对两个共同的课题,一个是企业发展如何适应经营活动国际化问题,另一个是如何进入数字化的信息时代问题。就经营活动国际化的问题,葵公司在80年代后期随日元升值就有所触及,不过,当时所说的国际化,无非就是派出摄制班子到国外拍摄广告而已。现在的国际化,涉及资金、人才、建立合作公司、转移生产设备、参与国际竞争等等方面。

数字化信息时代的问题,已经是日本产业界天天议论的热点。数字化的发展,首先影响到媒体环境和广告市场。这些变化会影响到作为广告业的下游企业——广告制作公司的经营活动。就葵公司而言,小到具体的创意提案,大到生产手段技术方式,数字化信息的影响可以说无所不在。然而,最重要的是,数字化的信息时代必然会深刻地影响到目前的媒介和广告经营环境。

在激烈的市场竞争环境当中,企业所依循的只有一个法则,这就是达尔文所说过的法则,物竞天择,适者生存。当年和葵公司同期创办的制作公司,现在所剩无几,葵公司从无到有,已经站立在行业的前头,然而,企业所面临的是更大的压力和风险。葵公司是如此,整个广告行业

也是如此。

【评析】

如今,人类已逐渐进入经济的新时代——知识经济时代。和以往的经济形态相比.知识经济的最大不同是它直接依赖知识和有效信息的积累、利用,而不是资源、资本等的规模和数量。它放弃目前普通的追求产品技术极致和单一产品生产规模,而把高、新知识作为生产的主要内驱力,突出产品的信息化、个性化、智能化,并迅速地加以更新,满足日益变幻的生活需求。知识经济时代的产品是知识不断开发创新的结果,知识经济对人才的要求就是创新,不断的创新意识。

葵公司作为日本影视广告行业的巨头之一,其成功的决窍也是充分运用了创新,把知识智力放在了首位。经营上,从名人导演制转入制片人制的创新,在管理上,企划部的设立,充分利用现代高新技术创新,以及着眼于未来的企业目标,都是葵公司得以成功的基石。

二十七、英国罗威集团

罗威集团创始于1981年,关于它的创业被传为神话。十几年的时间,罗威集团广告网络——罗威全球伙伴公司已拓展到32个国家,36亿美元的年营业额使其成为在世界上排行13的广告网络。由两位始创人名字组成的罗威——霍华德·斯宾克英国总公司,仍然是这个跨国公司的领导。

罗威集团所以有今天的成就,得益于他们对客户的忠诚、热心,以及始终不渝地寻找合伙人,而最重要的是他们创制高品质广告所作的不懈努力。对于罗威集团,创制出世上最好的广告是他们的目标。他们相信,具有创意的广告,最终都能脱颖而出,引起消费者的注意。因此,罗威集团将创意视为好广告的生命。

展望未来,弗兰克·罗威希望罗威全球伙伴公司成为世界上最大的广告网络,他正耐心地等待这一天的来临。这期间,他则用全力增强公司在创作领域的知名度,重视技术上的创新,经营上的创新,广告产品上的创意。今日,罗威集团已经在世界广告舞台上占有一席之地,而且更准备好在下一个世纪大展宏图!

1. 罗威集团广告网络的诞生

罗威集团创业的神话始于1981年。当时,弗兰克·罗威是伦敦一家广告公司的执行董事,9月,他突然宣布与该公司客户服务部的高级行政人员——G·霍华德·斯宾克双双辞去原有的职位,成立一家新公司。这个消息震撼了整个英国广告界。当时他们还邀请数位极具创作天分的旧部加入,而好几个原来的大客户也随他们转换到了新公司,其中包括Whitbread啤酒厂、菲亚特汽车公司与极著名的派克笔公司,带来了高达200万美元的营业额。

罗威指出:大多数国际性广告为了迎合不同受众的文化背景而产生的弊端,所以他早有决心成立一家真正的国际性广告网络,为世界各地提供高质量的广告。

16年后,罗威集团广告网络——罗威全球伙伴公司已拓展到全球32个国家,36亿美元的年营业额使其成为在世界上排行13的广告网络。而由两位始创人名字组成的罗威——霍华德·斯宾克英国总公司,仍然是这个跨国企业的领导。

以弗兰克·罗威为首的罗威全球伙伴公司以非凡的创意享誉世界,是获世界性广告奖项最多的广告公司之一。这个记录为公司带来了好几家世界知名的广告客户,包括可口可乐、通用汽车及奔驰汽车等。

公司成立时他们已经订下一套最高的创作理念。早在1981年,两位始创人就致力招揽人才,他俩原来就职的CDP广告公司就以卓越的创作技巧而扬名,更把英国广告带往世界,是大

多数美国创作人才的祖家,其中有些人转移到好莱坞从事电影制作,CDP 的辉煌时期至今仍未被广告界忘怀。

罗威集团成立仅两年,已经成为伦敦人津津乐道的广告公司,该公司极具创意的广告为群众带来无数惊喜,其中更包括有名的海内肯啤酒。但弗兰克·罗威并不满足于一个局限于一地的公司,于是他便在很短的时间内收购了业绩不佳的伦敦罗斯·坎贝尔广告公司,该公司原由美国人掌管,隶属于世界第三大广告控股公司国际公共集团。此举除了让罗威——霍华德·斯宾克能够为新合伙公司注入生气外,更为他们带来了一个重要的客户——通用汽车。而拥有麦肯·埃里克森及灵狮广告网络的国际公共集团也因此决定全面收购罗威。但弗兰克·罗威却坚持公司的独立性。翌年,即 1984 年,他的公司成为第一家在伦敦股票市场上市的广告公司,为未来的发展计划准备了充裕资金。一年后,新成立的罗威集团国际公司在海外发展上跨出了重要的一步,即全面收购罗威·坎贝尔在欧洲及北美洲余下的分公司,把业务拓展至 8 个国家。1986 年,罗威集团荣获美国《广告时代》颁发的本年度广告代理公司奖,得到美国同业的认同。1987 年,罗威集团的营业额跃升为 10 亿美元。两年后,罗威因购入 Maischalk 广告公司而奠定了它在纽约的地位。

但在这个时候,广告业在伦敦股票市场上出现了危机。80 年代初期的经济萧条,使广告公司的股价大跌;有些广告公司负债累累,有些广告公司则被大财团收购。1990 年 8 月,罗威集团的股价跌至少于它 1987 年高峰期的一半。弗兰克.罗威在此情况下,作出了一个重要的决定,他打了一个电话给纽约国际公共集团的主席菲尔·弗雷斯说:“我们必须谈谈。”几星期后,国际公共集团与罗威集团成了国际公共集团旗下第三个独立运作的广告网络。

从此,罗威集团发展的步伐更快了。1993 年,罗威集团收购了总值 5500 万美元的 Mc1abe Sloves 公司,把在美国的业务扩大了两倍。1993 年,罗威集团突破性地争取可口可乐公司委托,替他们设计广告,仅这项业务便为罗威集团带来了高达一亿一千万美元的营业额。最重要的是罗威集团成功地冲破创作上及国际性服务的界限,否定了一个富有创意的广告公司不能满足一个跨国广告客户的传统说法。

1996 年,罗威集团把发展的神话延伸至以色列及南非,更伸展至期待已久的香港,与香港励富广告公司成为合伙人,与奥地利的西方网络公司合组后,罗威在东欧的版图更增加了 8 个国家。

1997 年,罗威集团又吸收了新加坡的 Monsoon 广告公司及几家位于拉丁美洲的新公司。而今年另一项进展便是把公司主要的广告网络名字改为罗威全球伙伴公司,并把公司划分成四个区域:欧洲、北美洲、拉丁美洲及亚洲太平洋区。剩余的区域包括东南亚及澳洲,因此罗威将到韩国、马来西亚、印度尼西亚、泰国、澳洲及新西兰等地寻找合适的合伙人。弗兰克.罗威估计,集团的伸展计划应可在两年之内完成。

2. 独具匠心的罗威全球伙伴公司

展望未来,弗兰克·罗威希望罗威全球合伙公司成为世界上最大的广告网络,他正在耐心地等待这一天的来临。这期间他则会全力增强公司在创作领域内的知名度。毫无疑问,时至今日,罗威集团已经在广告舞台上占有一席之地,而且更准备好在下一个世纪大展宏图!

正如大多数跨国广告公司一样,罗威全球伙伴公司希望在世界各地都能够为不同的顾客提供他们所需的服务,以此推动公司的全球业务的发展。但罗威建设全球网络时所采取的态度及方针,却与其它公司不大相同。

罗威全球伙伴公司挑选合伙人的重要条件是合伙公司制作的广告必须卓而不群,能够在领奖典礼上赢取奖项。它还必须是一个不肯向低水准妥协的公司,一个把创意权放在客户之上的公司。罗威解释说:“我们需要一些能够分享我们的目标及梦想的公司,只有这样,它才能够在各地的文化限制内,以各地的语言创制出最优秀的广告。”

最能令罗威全球伙伴公司骄傲的，除了它拥有的多个世界闻名的国际性客户外，它旗下每个公司各自拥有多个在当地举足轻重的客户，并能够创制具有独特文化色彩的广告，而不是单为满足国际观众而设计的广告。1994 年当罗威全球伙伴公司与法国公司 Alice 签约时，弗兰克·罗威表示他一直在寻找"一个典型的法式广告公司，一个能够代表法国文化的广告公司。"

同样，罗威决定与香港的励富广告公司合作，是因为励富仍然由当地的始创人掌舵，兼顾中英文两方面。G·霍华德·斯宾克指出，"亚洲的经济发展速度已经达到前所未有的境地，正因为这样惊人的发展速度，我们更需要一些新的解决方法，不能再继续认为亚洲受众会接受西方改编广告了！

弗兰克·罗威的见解是："罗威全球伙伴公司之所以与其它广告公司不同，是因为它选择一些能够在当地独立运作的公司，而不需要伦敦或纽约总公司的管理。因为最好的广告就是能够满足当地观众的广告。"

3. 具有创意的广告是无价之宝

有些广告集团往往只有空谈广告创意的重要性，但对罗威全球伙伴公司而言，创出世上最好的广告是他们的目标。

在树立公司目标时，罗威集团突出三项要点：其一，售出客户的货品；其二，提高消费者的生活水准；其三，令广告创作人及广告客户都为广告而骄傲。

第三项目标解释了为何在 1991 年罗威——霍华德·斯宾克英国总公司成立伊始就把创意列为罗威集团的首要任务。总而言之，他们认为富有想象力和原则性及出乎受众意料之外的广告便是最有效的广告。

最具创意的广告，最终都能够脱颖而出，引起消费者的注意。正如弗兰克·罗威指出：所有的餐厅都是一样的，在 1000 间里面你只会记得最好的一间。今天，电视观众如果看到一个他们不喜欢的广告，他们可以转台。但比获得观众注意力更重要的，便是广告本身的娱乐性，以及它的受欢迎的程度。有些广告采用惊吓，不雅的影像或言语去吸引观众，但罗威认为，这些方法犯了基本的错误，"我想，观众喜欢广告的程度与喜欢产品的程度是有很大关联的。"罗威相信广告是生活环境的一部分，如建筑物或艺术品。他引述美国广告界巨星比尔·伯恩巴克的一句话："所有使用大众传播媒介的人都在影响着这个社会，我们可以毁灭它，使它变得凶残，同时也可以把它变得更好。"当然，许多国际性广告网络都重视创意，但罗威认为，只有少数能够在国际的层面上履行这个信念。他表示："你只要看看他们的示范影带便明白我所说的。"

事实证明，罗威全球伙伴公司能够达到它所订下的目标。在 1995 年至 1996 年间，罗威比其它同类型的广告公司赢得更多国标性广告奖项。1995 年，罗威集团在伦敦的总公司罗威——霍华德·斯宾克在戛纳国际广告节上赢得本年度最佳广告代理奖之美誉。翌年，又在欧洲的全欧最佳竞争奖中赢取最多的奖项。今日，罗威全球伙伴公司能够与 BBDD 广告公司及恒美广告公司齐名，争夺世界最具创意广告网络之位，但罗威坚持一项原则，便是不把最好的创意留给某些客户。他表示："很多广告公司就像一块浮冰，表面上充满创意，但内里却极其平庸。"

就算在广告业发展完善的市场，如英国及美国，到目前为止，只有少量有胆识的广告公司提供杰出创意，虽然这种现象有所改观，而这些创意都只被极少量有胆识的客户所欣赏及采用。但弗兰克·罗威仍然担心广告客户不敢承担风险。不过越来越多的人已经明白创意是决定广告成败的关键，并且创意也渐渐成为著名广告公司竞争的焦点。

罗威相信，在不久的将来，许多发展中国家如中国等，都会要求具有创意的广告。"在广告业方面，现在中国还未达到最高水准，因为中国的年轻人不像西方人那样在成长过程中深受广告影响。但如果你看过中国二三十年代的海报，便会发现他们的美术设计如何令人兴奋。这就是我所说的创意，而且这些还未被改编成电视广告。"最后，罗威相信是否有创意决定了一个广

告的好坏,正如他曾经说过:“好的广告不比坏的广告需要更多资源,但假以时日,好的广告却能变成无价之宝。”

4. 罗威——完善广告主义者

罗威集团的始创者——弗兰克·罗威集创造最佳广告的直觉及不肯妥协的性格于一身。

在众多广告网络中,罗威全球伙伴公司是极少数仍然由它的始创人领导的公司。作为罗威集团的主席及执行董事,弗兰克·罗威一直是集团发展的富有远见的推动者。现年55岁的罗威是从广告业最低层做起,然后逐渐发展,直至自立门户。在广告界多年的磨炼,使他对业内的各种机制和运作有极丰富的经验和见解。

弗兰克·罗威以一向为客户创制优秀广告著称,但事实上,他却从未为一个广告担任过文案写作或美术指导,虽然他曾为广告插曲作出建议,但他更喜欢将自己比喻为一个电影监制:“我负责把各方面的人才放在一起。”

除此以外,罗威更无时无刻不表现出他对好广告的直觉,许多创作总监对他的意见简直奉若神明,相信他多于相信自己。

罗威更因为不肯妥协而赢得广告从业者的尊重。他表示“我们绝不会向客户推销五个不同的广告而让他们挑选其一,这不是我们的做法。”他的一个老同事A·西蒙斯说:“罗威是一个非常独特的人,他同时拥有出色的商业头脑及卓越的创作能力,他能够兼顾很大的意念及微小的细节。”虽然在业务上他取得很大的成就,但他认为他对数字及生意上的兴趣绝对比不上对广告业务本身的热爱。罗威是个完美主义者,永不言休,誓要做得更好,当他回顾现时公司业绩时,他道:“它的成就超出了我所梦想的,但还没有达到我期望的最高值。”

【评析】

当今社会将面临这样一个时代——知识经济时代。知识经济与以往的农业经济、工业经济不同,它把创新提到了一个前所未有的高度。这主要因为,首先人类智力发展到今天这样的程度,使生产变为自然力之间的相互作用,人是作为自然力相互作用的协调者,用智力的力量控制和主宰自然。这种情况下,所谓“只有想不到的,没有办不到的”,充分表明了人的无穷的物质创造力。当物质创造力趋向越来越大时,对人的精神创造力需求也就越来越大,人的创造力显然更加重要。因此,知识经济时代对人的创造、创制、创意、创新能力的要求,是人类物质生产能力高度发展的必须趋势。

罗威集团的巨大成功并非别的原因,它是来自知识、技术以及管理的创新。换句话说,创新是罗威集团成功的基石。始创人弗兰克·罗威和霍华德·斯宾克在广告业中表现出了惊人的创造力,他们在经营上充分运用了知识、智慧,在广告产品上充分运用了创意,可以说,创新使他们获得了成功。

二十八、迪斯尼乐园

迪斯尼乐园是世界“娱乐大王”沃尔特·迪斯尼的杰作。沃尔特不仅是在全世界文艺领域留下最丰富文化遗产的人,而且也是一位白手起家的亿万富翁。沃尔特是一位富有创造性的画家,他的创造:米老鼠、唐老鸭、灰姑娘、白雪公主和七个小矮人等卡通形象,妙趣横生,风靡世界。沃尔特建造迪斯尼乐园的理想是:希望人们在这里找到快乐和知识。经过艰苦的奋斗和不懈的努力,沃尔特于1952年12月成立了建造和经营迪斯尼乐园的WED公司,并以米老鼠形象作为公司的标志。随后又着手在加利福尼亚的洛杉矶营建迪斯尼乐园。1955年第一个迪斯尼乐园落成。60～70年代沃尔特又在佛罗里达州的奥兰多建造第二所迪斯尼乐园,并于1971年开放。

迪斯尼是第一个享誉世界的休闲、娱乐之都，它给人们带来了快乐和幸福。40 多年来，迪斯尼乐园成为人们心目中理想的娱乐大世界，长盛不衰。如今，迪斯尼乐园还在日本、法国登陆，成为世界上最大的主题游乐园连锁公司。迪斯尼已成为巨大的文化品牌，并创造了巨大的物质财富。

1.“娱乐大王”的杰作

对于当今世界各国的亿万人民，尤其是儿童来讲几乎都十分熟悉迪斯尼这个名字。迪斯尼的创办人沃尔特·迪斯尼，是美国籍的动画片导演兼制片厂经理，迪斯尼乐园和迪斯尼世界的创办人。美国的洛杉矶时报评论说，作为“米老鼠之父”的沃尔特不仅是在全世界文艺领域留下最丰富的文化遗产的人，而且“这位欢乐使者”也是一位白手起家的亿万富翁。沃尔特依靠他自己的清晰明了的思维、高超的演技、丰富的感情以及执着的追求与他的同事们创造出了许多著名的卡通角色——兔子奥斯华、三只小猪、米老鼠、唐老鸭、普鲁图狗、小精灵、皮诺鲁、白雪公主和七个小矮人、小飞侠和真实动物海豹、水獭等。拍摄了大量的著名动画影片如《欢笑卡通》、《疯狂飞机》、《白雪公主》等等，并取得了事业的初步成功。

然而，这位“娱乐大王”事业顶峰的转折点是筹划建造了“迪斯尼乐园”。沃尔特·迪斯尼从小就是个快乐少年，在他 46 岁的时候依然童心未泯，对一些娱乐活动充满着浓厚的兴趣。1947 年 12 月，沃尔特·迪斯尼为自己 46 岁生日买了礼物——一套带轨道和车站的电动玩具火车。他把火车架在办公室旁边的一间屋子里，有空就去玩赏。同时，在比佛利山和贝尔山之间的住宅区，他的荷姆比山卡洛坞道的新家外也修建了小型铁轨和火车。这些东西后来都成了迪斯尼机构的一部分。机会只会光顾那些有准备的人。这时沃尔特又发现了一个“真空”，并试图填补它。沃尔特时常抽空带上两个女儿去公园玩耍。他发现公园的设施陈旧残缺，工作人员态度恶劣，园内垃圾遍地，父母和孩子们都不满意。这个现象启发了沃尔特，他计划自己修建一个娱乐园，地址选在对街一处 11 亩的空地上。他把自己的构思写进备忘录：

围着公园建造一个大村落。村落中有火车站、凳子、乐队表演室、饮水泉，树木花草公园中都有合适的场地安排，还有供休息的地方，这给带孩子来的母亲、祖母提供了方便。村子两端各为火车站和市政厅。市政厅可作为行政大楼……还要设置“西部村”，里面有小马场、博物馆等，满足人们对美国西部历史和风俗的好奇心。

还有一些配套设施沃尔特也想到了。包括电影院、饭店、广播室、玩具店、书店、洋娃娃医院、音乐商店、儿童服装商店、快餐馆、冷饮店和邮局等等。应该承认，沃尔特关于“米老鼠公园”的最初计划就够宏伟的了，想实现它决不是件容易的事，这要耗费难以计算的人力和财力，其中最主要的是主持人正确计划和决策以及雄厚的财力。

沃尔特的乐园计划遭到了主管财务的三哥洛依和公司一些同事的反对，他们认为这项耗资巨大的工程简直是异想天开。他又派 4 名职员同游美国各地，收集人们对修建公园的意见。4 个人收集回来的意见一致认为迪斯尼太“狂妄”了。沃尔特不为所动，决心按既定计划干到底。正如他所喜爱的作家马克·吐温说的“怪人是想法新奇的人——直到这个想法实现。”像很多成功的富豪一样，沃尔特拿出极大的勇气和内在能力来蔑视周围的一切。他从自己的人寿保险中拿出了 10 万美元投入这个计划，并聘请了著名设计专家哈波·戈夫、理查·欧文和马文·戴维斯负责具体设计。1952 年 12 月，建造和经营迪斯尼乐园的 WED 公司成立，沃尔特任总经理，比尔·柯特瑞任副总经理。

2. 迪斯尼乐园：沃尔特不懈的追求

沃尔特这时对乐园的热情已经大大超过了电影。他指出：“电影交出后就再也不能改动了，而乐园是可以永无止境地发展下去的。增建、改变，简直就是个活的事物，这一切太有意思了。”他到处奔走，把自己的设想详细介绍给有关人士，得到了一些银行家的借款。同时，他还劝说迪斯尼机构董事会成员从电视方面筹集资金。部分董事认为迪斯尼公司以前没有搞过娱乐公园

的事。现在把大量资金用在这方面太冒险了，沃尔特对他们说："以前我们兴旺发达，那是因为我们敢于冒险尝试新事物。我们公司不能止步不前，我要搞出新东西来，我要把我的才能和精力都投到电视项目中去……这是了不起的事业，是娱乐界的一种新构想，这是全世界绝无仅有的东西，一定会成功的。"说到这里，沃尔特动了感情，眼中涌出热泪，董事们同意了。

沃尔特建造迪斯尼乐园的理想是：希望人们在这里找到快乐和知识。这里是父母子女享受天伦之乐的好场所，是教师施教、学生求知的最佳途径。人们可以在这里观赏、了解到"自然"和人为的奇迹。老年人可以在此怀旧，青年人可以在此展望未来。

迪斯尼乐园里的特别设施，以戏剧化方式表现出创立美国的理想和艰苦事实，用以激励全世界。乐园共分五大部分："美国一条街"是根据沃尔特回忆童年时代见过的一条街道修建的；"冒险世界"里有各种植物、动物、河流和探险船，能满足探险者的愿望；"未来世界"有各种科幻设施，展现了一派想象中未来世界的景象；"神奇世界"把人们带到了迪斯尼动画片中描绘的梦幻般的境界；"拓荒世界"有西部的街道、快马邮递等，再现了古老的美国西部。沃尔特郑重宣布：1995 年，沃尔特·迪斯尼将为全世界的各种年龄的儿童提供一种新型的娱乐。

1954 年初，"迪斯尼乐园"公司进行了改组，吸收了几家投资企业的负责人参加董事会。美国广播公司和迪斯尼公司各投资 50 万美元，持有 34.48％的股份；西方印刷公司投资 20 万美元，持股 13.7％；沃尔特个人投资 25 万美元，持股 17.25％。此外，沃尔特还借到 450 万美元。1954 年 4 月 2 日，"迪斯尼乐园"和制作电视项目的计划完成。电视项目将在同年 10 月开播。乐园在 1955 年 7 月开放。

1954 年 9 月，位于洛杉矶圣安娜高速公路附近的"迪斯尼乐园"动工，乐园占地 160 英亩，预计投资 1100 万美元。从 1954 年 10 月底开始，沃尔特主持拍摄的《拓荒英雄传》等三部电视片陆续播出，反响强烈。他又将这三部片子合成了电影上演，剧场爆满，公司赚了 250 万美元。电视和电影方面的收入加上沃尔特的银行借来的几百万美元使乐园的基建资金更加充实了。沃尔特指挥属下的工作人员拼力苦干，对乐园的每一项工程、每一处不起眼的设计都严格要求，达不到标准的立即返工，他下令砍去了计划中的行政大楼和水塔，栽种了各种花草树木。除了在公园小河中航行的"马克·吐温"游览船外，国内的其它东西都是由迪斯尼公司属下的各个部门建造的，包括小火车和专用铁路。

七个星期过去了，共有 100 多万游客来过乐园，比预计人数多 50％；6 个月过去了，游客累计达 300 多万。其中有 11 位国王、王后，24 位州政府首脑和 27 位王子、公主。到 1965 年乐园开业 10 周年之际，游玩点已由最初的 22 个增加到 47 个，资本由 1700 万美元增加到 4800 万美元，乐园的收入高达 1.95 亿美元之多。

迪斯尼乐园在他的悉心经营下越办越好，许多公司和个人争相投资，他们劝沃尔特在别处新建一个乐园。沃尔特认为这个建议是可行的。1958 年 1964 年间，沃尔特一直在美国东部寻找合适的地点，最后选中了气候温暖的佛罗里达州的奥兰多，这个城市位于佛罗里达州的中部，受台风影响不大。1965 年，在州长主持的新闻发布会上，沃尔特告诉人们，他将建造的乐园是一座"未来城市"，要把每项科学进步的项目都体现在这个城市里。

到 1966 年，这位 65 岁的老人身患重病却依然关心在奥兰多郊外建造的第二所迪斯尼乐园。该年 12 月 5 日，这位伟大的艺术家去世，1971 年 10 月 23 日这个乐园正式修成。

3. 长盛不衰的娱乐大世界

迪斯尼乐园是第一个享誉世界的休闲、娱乐之都。在乐园中，随时可遇到人扮的米老鼠和唐老鸭，你可以与他们聊天、合影，充分享受这个梦境世界的愉快。迪斯尼乐园不仅仅是个玩乐的世界，它还根据现代人们德、智、体、美全面发展的个体性、能动性、参与性要求设计开发，由现实世界园与未来世界园两部分组成，乐园既反映现实中的文化和风俗人情，又展示描绘了未来世界是什么样子，融历史、现实、未来于一体，寓现代科技于娱乐游玩过程中，而且集吃、住、

玩、观、购于一园。让每个游客高高兴兴地来，痛痛快快地玩，并且恋恋不舍、欢欢乐乐再来。

1964 年 9 月，美国总统约翰逊授予沃尔特·迪斯尼国家自由勋章，并且表彰说："作为一名艺术家，沃尔特·迪斯尼在旅游娱乐业领域，已经创造出一个美国大众文化的奇迹"。

如今的迪斯尼乐园已有了很大的发展。迪斯尼乐园已在日本、法国登陆，成为世界上最大的主题游乐园连锁公司。自 1955 年第一个迪斯尼乐园建成至今 40 多年来，迪斯尼乐园成为人们心目中理想的娱乐大世界，长盛不衰。沃尔特·迪斯尼是唯一成功地通过他的作品中的喜悦和幸福，深深地触动了成千上万人心弦的人。他所塑造的米老鼠也是在全世界范围内人见人爱的形象，"米老鼠"标志成为世人皆晓的迪斯尼标记。

【评析】

沃尔特·迪斯尼以其坚强的毅力、不懈的追求，终于赢得了胜利。他不单纯为赚钱而赚钱，而把自己追求、钟爱的事业与商业目标有机地结合到一起。沃尔特的一生都孜孜不倦地追求他热爱的艺术，有创意，有决心，目标明确且干劲十足。他追求艺术的同时，又与其商业目标有机地结合到了一起。他本人又是一个善于发现商业机会并且敢于冒险的企业家。在他事业取得初步成功之际，他没有满足。他克服了常人难以想象的困难，终于把他的乐园蓝图成功的地变为了现实。

迪斯尼乐园的成功告诉我们，文化产业在知识经济社会大有可为，文化不仅仅是精神消费，也可以创造巨大的物质财富，这也是知识经济的发展必然。另外，只有不断地创新，不断地开拓，在当今以知识智慧为基础的知识经济时代，才能长久地立于不败之地，迪斯尼乐园的成功是更多地利用了知识创新和经营管理上的创新。如今迪斯尼乐园正成为世界文化产业的巨头之一。

二十九、Yah00！

美国的太阳微系统有限公司（又称为 SUN 公司），是美国计算机领域新发展起来的大型企业之一，是美国最大的工作站计算机制造商，其主要业务是制造和销售工作站计算机。SUN 公司是在斯坦福大学研究生安德列斯·贝克希托姆在进行的一个计算机项目的基础上创建和发展起来的。SUN 公司以制造基于 UNIX 操作系统的高性能工作站计算机而闻名，使用对象定位是工程师和图形创造者。从 1991 年开始，公司首次在美国《幸福》周刊所列的世界 500 强中榜上有名，以年销售额 32.21 亿美元居第 429 位，年利润额 1.90 亿美元。从这之后，SUN 公司每年都出现在《幸福》杂志所列的世界 500 强之中。1997 年，SUN 公司又一次入选 500 强，此时，他的销售额达 85.98 亿美元，在 500 强中居 203 位，并被美国《工业周刊》评为全球管理最好的百家公司之一。

Yahoo！公司创办于 1994 年，是由当时在斯坦福大学攻读博士学位的杨致远和戴维发起成立的，公司主要生产用于 INETENET 网的网络浏览器。创业之初的 Yahoo！公司资产不过 50 万美元，但是该公司的股票刚一上市就增值到 10 亿美元，获利达 2000 倍，轰动了美国华尔街股市。作为公司的主要创始人之一的美籍华人青年杨致远，在两年间，又创造了信息产业一个由白手起家成为亿万富翁的神话，一时间新闻媒体纷纷称其为"比尔·盖茨第二"。1997 年 Yahoo！的营业额是 6741 万美元，比 1996 年增长了 242%。1998 年第一季度 Yahoo！公布的营业收入为 3020 万美元，是去年同期的 3 倍，赢利 430 万美元。虽然每年的第一季度是广告宣传的淡季，但 Yahoo！仍比去年的第四季度增长 500 万美元，Yahoo！第一季度的收入 77%来自于页面广告收入，22%来自于基于网络的商业交易。

1. 学生的天职是学习,更是创造

从上述两公司的简介可以看出,这两个公司都是由在校的学生创立和发展起来的。这充分体现了知识在发展知识经济过程中的重要作用。

1980年,正在美国斯坦福大学学习的研究生安德列斯·贝克托希姆自行设计了一个工作站计算机,用以解决研究工作中的计算机问题,操作系统采用的是AT&T公司的RNLX——最早公开源代码的操作系统,最大特点是支持多用户——以便与其它公司的软件和硬件形成网络联系,从而可以在许多计算机上操作。当时,每一个公司生产的计算机都使用不同的操作系统,即使使用一个软件,也是针对每个公司的不同版本,所以不同计算机之间几乎不能共享信息,这种被称为开放系统的工作站计算机打破了计算机的这种传统。它的设计非常新颖,功能强大,而且十分实用,推向市场后,受到极大欢迎,许多科学家和工程师都来寻求订货。这种计算机软件的编制,用到了当时的新兴操作系统RNIX,使它在通往成功的路上迈出了第一步。

1981年起,贝克托希姆开始以每台10,000美元的价格,做起工作站计算机的销售,并把自己设计的机型命名为SUN(Stanford University Network,斯坦福大学网络的简称)。1982年2月,斯坦福大学工商管理硕士温诺德·库萨和斯各特·麦克基加入近来,成立了太阳微系统有限公司(Sun Microsystem Inc.),由库萨担任总裁,麦克基(Scott Mcnealy)担任制造主任,贝克托希姆担任技术副总裁,并聘用以设计UNLX软件而闻名的伯克利校区的比尔、乔伊博士负责为公司产品设计软件。

公司主要以标准的计算机硬件部件,和标准的软件操作系统来设计制造自己的工作站计算机,其生产成本大大降低,市场销势旺盛。公司成立第一年,销售额就达到800万美元。继SUN—1型和SUN—2型成功之后,公司又于1983年同美国主要的计算机辅助设计系统供应商视界公司达成供货协议。1984年,公司成立太阳联邦政府分公司(Sun Federal),以便专门处理政府订货事宜。同年,库萨在资产超过百万之后退休,实现了自己在30岁以前成为百万富翁的梦想,麦克基继任总裁。与此同时,公司大力促销乔伊设计的网络文件系统软件NFS(Net Files System,可以使许多用户在一个网络上实现数据共享),并对外授权,使NFS很快成为一种行业标准。在这种情况下,以前在工作站计算机领域居领先地位的阿波罗公司(Apollo)不得不于1984年放弃排它性设计,转而生产可以用标准软件操作的计算机系统。至此,SUN公司走完了成功路上第二步,在工作站计算机领域的地位日渐巩固。

1994年4月,也是在美国斯坦福大学学习的杨致远和戴维共同搞一个研究项目:自动控制软件。本以为会有很多创业机会,但不久,他们发现,这个方向已经被几个公司垄断,他们的发展机会并不多,这令他们万分沮丧。百无聊赖之际,Mosaic第一个Web网游览器出现了,这给因特网带来了活力,更迷住了两个年轻人。博士研究工作被放到了一边,他们通宵达旦地在Web网上游历,并制作了自己的主页,将喜欢的靓站网址收集起来,链接到自己的主页上。像许多上网的人一样,他们各自收集自己喜欢的站点,然后相互交换。先是一天一次,接着是几小时一次,最后是随时交换。随着收集的站点资料日益增多,他们开发了一个数据库来管理资料,并把资料整理成方便的表格,将它命名为"杨致远和戴维的WWW指南"。站点名单不断加长,他们又将站点分为不同类别,很快,每一类也太多了,他们又将类分为子类,Yahoo!的雏形就这样形成了,其核心就是按层次将站点分类。

起初,杨致远和戴维将指南的地址给了几个朋友,不久就有数以百计的人来访问他们的指南。他们在设计时,本来只是为自娱自乐,没想到给斯坦福大学以外的人使用,但因杨致远的电脑属于斯坦福大学网络的公开部分,所以只要知道地址就可以随时来访问。站点的访问者越来越多,他们开始扩充指南的功能,提高搜索效率,加上最新站点、最酷站点等功能。伴随着每一点改进,他们都会从网络上收到大量鼓励的电子邮件,有的还提出了改进建议。站点流量(指访

问次数)的激增,令两个人非常高兴。为吸引更多的访问者,他们开始不断地增加更多更好的服务,并将站点的名字改成了 Yahoo!。Yahoo!成了因特网上一个大受欢迎的搜寻引擎,为 Web 网冲浪者树起一盏明亮的航标灯,也为杨致远开启了一扇步入事业坦途的大门。

在以后的日子里,杨致远和戴维为它付出了极大的心血,他们每天埋头分类整理层出不穷的站点,他们的电子邮件信箱满得来不及去清除,电话总是响个不停。1994 年秋天,他们非常兴奋的迎来了他们的第一个百万访问者。

2. 靠技术优势参与市场竞争

1995 年 5 月,SUN 公司的软件开发人员开发出一种新的编程语言—Java(原意是一种味道比较苦的咖啡),这是一种面向对象的功能强大的语言。SUN 公司在推出它的时候说过:"编写一次,任意运行。"用 Java 语言编写的程序可以在任何一种计算机平台上运行,包括从功能强大的 UNIX 服务器到 PC 机,消除了用户对平台的依赖。SUN 公司把 Java 注册商标后,对外授权,使软件开发商和经销商可以用它开发软件,但要在产品上明确标示"兼容 Java"的图标。

Java 一经推出,引起计算机领域的巨大震动。一方面,它的出现带来了 Web 革命。Java 不仅是产品,而且是新的操作系统。Java 将会成为 90 年代 DOS,它无处不在,Java 革命意味着计算机成为 Internet 和 Web 的外设。另一方面,Java 拥有重大的商业价值。当 SUN 公司刚刚提出"网络就是计算机"时,连许多业内人士也没有真正了解这句口号的含义。随着网络技术的发展,尤其是 Internet/Intranet 的发展和普及,计算机和网络已经密不可分了,打破各种平台之间的互不兼容性,已经成为使网络顺利发展的重点。而 Java 作为打破这种障碍最好的工具,必将在网络时代为其拥有者带来无限的商机。至今,Java 成为成长最快的软件产品,受到约 150 个许可证颁发机构、200 所大学和 50 万软件开发者的爱戴;有 200 家独立软件商推出了基于 Java 的应用软件,几乎包括从 PC 到服务器的任何领域,并已经开始向诸如交互式多媒体、电子商务等网络领域渗透,大有一统天下的味道。

在当今计算机领域中,Windows NT+ Pentium Ⅱ 的组合本是无往而不胜,但这次却受到 Java 的强烈反击。1997 年,SUN 向国际标准化组织 ISO 提交了议案,试图将 Java 及其规范用法律程序固定下来作为国际标准,并于 11 月 14 日获得通过。这一成功对 SUN 无疑是一个巨大的鼓舞,因为这是 ISO 第一次破例接受一个具有商业化色彩的公司作为公司规范 PAS 的提交者。这也为 SUN 公司与 Wintel 的抗衡增添了一颗重要的砝码。SUN 公司将利用这一次机会再度大显身手。

1998 年 3 月 3 日,SUN 公司总裁麦克基和比尔・盖茨对薄公堂,就微软私自修改 Java、破坏其跨平台兼容性提起诉讼。各种媒体又一次将 SUN 和 Wintel 的战斗呈现在世人面前。在 3 月 24 日,加利福尼亚州圣约瑟地区法院法官 Ronald whyte 作出本案初审判决:微软在所有的编程语言产品中,不得再使用"兼容 Java"的图标。这次判断将给 Wintel 以沉重打击。

与此相类似,当时的 Yahoo!公司有许多竞争对手,包括华盛顿大学的 Web 网 Crawler、卡内基一梅隆大学的 Lycos、以及收费站点 Infoseek 等,这些站点都提供关键字站点索引,由电脑程序或网虫快速搜索网上站点将能够查找到的所有与查寻条件有关的网页逐一列出,对于漫无目的的用户来说,这样的查寻结果是令人满意的,因为这样的结果可使他们看到一些新鲜的东西。但对于大多数的普通网络用户来说,他们希望搜索引擎提供的是最直接、最有用的查询结果,而不是动辄上百甚至上千的垃圾信息。

Yahoo! 在这方面始终坚持"最简单便是最好"的原则,将站点作成一个分类的层次组织,最顶层有 14 大类:商业、经济、娱乐、电脑科技等,每个大类下面有子类层,如娱乐糊幽默、笑话、越闻、音乐等,音乐下面又分为歌剧、卡拉 OK、流派、机构等。Yahoo! 覆盖的范围很广,底层约有 40 万个独立站点,每周还有上千个新站点加入。Yahoo!的分类层次完全是由杨致远和戴维亲自完成,而不是借助于电脑,这是极大的工作量,但因为其中包含了杨致远和戴维的判

断选择，内容更加准确无误，这也正是 Yahoo！的精华所在。其它的 Web 网索引站点提供的关键字查找只不过是电脑服务，Yahoo！则是一个精心构造的 Web 网信息大厦。用户可以根据自己的需要遵循全面、完备的分类目录一层层检索到最底层，大多数情况下，他们都会找到相应的站点。而且这些站点是对用户有用的站点。

在众多的搜索引擎中，Yahoo！是最成功的，它的成功在于它的易用性、全面性。到 1994 年下半年，Yahoo！作为通向 Web 的大门，成了层次目录服务的冠军。但这一切没有任何商业利益在内，因为杨致远他们是"在 Web 网上提供免费服务"。

到 1994 年冬天，Yahoo！的流量获得巨大增长，同时整个 Web 网也进入了飞速发展期。Netsca pe 正式成立。杨致远和戴维既要操心博士课程，又要维护站点，而且斯坦福大学提供的资源已不能维持 Yahoo！的运转，Yahoo！的下一步该怎么办？单凭两个人的"手工劳作"无论如何无法应付如此巨大流量的激增，他们开始认真考虑 Yahoo！的发展问题。此时杨致远已经意识到 Yahoo！每天接待数以万计的访问者，任何拥有大量忠实追随者的事物总是有价值的，Yahoo！的价值不容忽视。

非常幸运的是，此时 Web 网的商机已经成熟，Netscape 给 Yahoo！提供了 Web 空间资源，将其浏览器上因特网目录的按钮指向 Yahoo！，热线建立了第一个有广告的 Web 站点，大众媒体开始大肆报道因特网现象，风险投资基金也向 Web 涌来。Yahoo！作为 Web 网上最热的站点之一，虽然杨致远名不见经传，但已有一大群投资者找上门来。

首先是英国的路透社。路透社副总裁 John Taysom 从伦敦来洛杉矶考察 Web 网上的商业机会，他读到了关于 Yahoo！的报道，认识到"Yahoo！事实上缩短了信息与人类的距离"，他开始考虑将路透社的新闻业务加到"Yahoo！上。而杨致远经过几个月的思考，已经认识到 Yahoo！不仅是 Web 目录服务商，更是一种新媒体，它有潜在的巨大的商业机会。而它的竞争对手认识到这一点，已是半年后的事情。

于是 Yahoo！和路透社成了朋友。路透社希望将新闻有偿提供给 Yahoo！，但 Yahoo！还没有任何收入，杨致远意识到他们需要商业上的支持。借助于他的一位在哈佛大学读商业管理的同学帮忙写的一份五页的计划书，他和戴维开始不停地去拜访风险投资者，最后他们找到了 Sequoia（红杉）投资公司。

Sequoia 是硅谷最声名显赫的投资者，投资过数百家高科技公司，包括苹果电脑公司、开创游戏机工业的阿达利、有名的数据库公司 Oracle、网络硬件巨人 Cisco。虽然杨致远将他们的模式总结为"在 Web 网上提供免费服务"，而 Sequoia 从没有在任何免费的服务或产品上进行过投资，但 Sequoi，公司通过对 Yahoo！的考察，很快认识到它作为一种新兴媒体的巨大商业机会。与此同时，MCI、Microsoft、Netscape、AOL 等也找到了他们，提出要收购 Yahoo！，卖掉 Yahoo！，他们立即可以成为百万富翁，但杨致远和戴维最终决定还是自己干，因为"Yahoo！是我们自己的事业。"

1995 年 4 月，Sequoia 对 Yahoo！估价 400 万美元，两家达成合作。在这里，令人惊奇的是 Yahoo！尚未营业，没有销售收入，没有利润，但两位创业者却有了 400 万的资产。这种风险投资对巨额无形资产的确认，充分体现了知识的价值。

有了资金，Yahoo！开始正式运转起来，杨致远和戴维雇佣了第一批工程师，进行分类整理工作，他们又请来 Tim Koogie 这位前 Motorola 加拿大公司总经理担任首席执行官。Tim 上任后的第一项指示就是公司要创收。提供路透社的新闻服务是 Yahoo！发展的重要战略，但新闻服务只是第一步，Yahoo！开始增加更多的服务项目和内容。Yahoo！原来只是提供其它站点的内容索引，现在直接在自己的站点上提供服务内容，并且每一个页面上都有了旗帜（Banner）广告，因为广告版面是按页计算的，这样做可以扩大广告收入来源。11 月，Yahoo！开辟了天气预报，1996 年春天有了股票证券信息……通过不断地增加服务项目，Yahoo！进入了用户的日

常生活。

3. 知识和技术为学生时代的创业者带来巨额财富

1985年到1991年，SUN公司的盈利在高速增长。有资料显示，1985年到1989年，SUN公司是年平均增长速度最快的美国公司，年平均增长率达145%，并且新产品源源不断。从1985年到1991年，公司年销售额从1.15亿美元增加到32.21亿美元，年平均增长速度高达74.3%；同期，公司年利润从900万美元增加到1.90亿美元，年平均增长速度为66.3%。如此高的增长速度，在各国企业发展史上是非常罕见的。SUN公司作为一家成立不久的高科技企业，想在竞争激烈的市场中站稳脚跟，凭借的是在技术上占有优势，在产品开发上领先一步。公司每年拿出公司销售额的10～11%用于研究开发活动，保证了公司不断推陈出新。

1987年，推出了386系列产品，市场反应强烈，使SUN公司超过阿波罗公司成为美国最大的工作站计算机供应商。1988年，只有六年历史的SUN公司其年销售额达到10亿美元。1987年，SUN公司与AT&T公司签定了开发一种增强型UNIX操作系统的协议。到89年底，这种新系统已经成为一种商业RNIX标准，为以后SUN公司在UNIX世界中称霸工作站计算机领域，打下了一个技术基础。并且公司还通过NFS、SUNNet和SUNLINK等系列产品使其工作站计算机紧紧挂靠在网络之上。

1989年，公司推出了应用RISC（精简指令集计算机）构件的新式微处理器，这种新型处理器一次可以处理多条指令，使计算机的处理速度大幅度提高，为计算机处理能力的提高开创了一片新天地。这种处理器因成本过高，一般只用在工作站中，现在流行的英特尔公司的“奔腾”（Pentium）还不属于这种芯片，由此可以看出SUN公司在芯片技术上仍保持领先优势。也是在这一年，SUN公司在这种微处理器基础上改进开发出自己的SPARC微处理机一SPARCstation1，这是一种能力大大增强的低成本桌式计算机。1989年末，公司声称已经成为世界上最大的采用RISC构件的计算机生产商，而SPARCstation也成为市场上最为畅销的工作站计算机。到1992年，公司的新工作站完全采用SPARC作为基础。

90年代，SUN公司的发展更加迅猛，在多个领域都成为主要厂商。公司极力拓宽其市场领域，将公司用户群从工程师、软件开发商和芯片设计商扩大到诸如保险公司、航空公司以及出版商等商业用户身上，这样就要求机型能够适应各种不同用户的要求。例如，工程师要求系统运行速度快，保证其辅助设计中的三维和复杂图形能够准确迅速地出现在屏幕上；出版商则需要保证出版物绚丽的色彩，所有的这些，SUN公司以它的技术优势和新品开发经验予以了保证。1990年，公司推出了一种针对商用计算机市场的低端计算机产品，并成为第一家以低于5000美元的价格出售其低端系统的工作站的生产厂商。凭借强大的技术力量为后盾，一个月以后，公司又宣布以低于1万美元的价格出售其开发出的第一种彩色工作站。到1991年，已经有2800多种软件包可以用于SUN公司的工作站计算机上，包括像Lotusl一2—3、Wordperfect和dBase IV这样重要的软件包。1990年末，公司已经占有了1/3以上的工作站计算机市场。1991年，公司的各项经济指标均居同类厂商之首。

1991年，SUN公司进行了改组，买下了柯达公司的Interactive Systems子公司，并将其软件销售业务卖给SunSoft和SUN技术企业两个新的子公司，其他核心业务也分别成立独立的子公司。至此，SUN公司已经成为一家象IBM和Apple那样的兼营硬件和软件的复合型计算机公司。目前，SUN在全球各地拥有21家分公司，负责提供销售、服务和技术支持。这一年，他以在UNLX操作系统和RLSC上的技术权威性，稳稳地坐上了工作站计算机领域的头把交椅。

目前，SUN占有全球Internet服务器的35%、Internet方案的75%、Internet应用80%的份额。据IDC报告，1997年，SUN公司的销售额是93亿美元，其中Unix服务器增长9%，达2470万美元；虽然工作站的销量有所下降，但SUN公司仍然处于绝对领先的地位，年销售量

达10.8万余台,比位居第二位的厂商多一倍多。

在快速发展的信息领域,微软、英特英和SUN关于工作站的竞争是异常激烈的,目前SUN还受到SGL高档工作站的威胁,对于这种双重夹击,SUN这个曾经用技术优势在短期内高速发展起来的高科技信息公司表示,将集中精力进行专业应用领域的系统开发,及显著提高工作站产品的性能价格比和功能,以渡过难关。

1998年1月13日,SUN公司推出了Darwin系列,即两种新型个人工作站计算机Ulftra5和Ulftra10,旨在赢得高档PC机或基于Intel WindowsNT的工作站市场日益增长的份额。不久以后,SUN又将其UltraSparcll处理器的速度提升至336MHZ,从而在服务器芯片领域再次超过了英特尔。由此可见,只有依靠技术,不断进行新产品的开发并推陈出新,才有可能在激烈的市场竞争中站住脚,获得理想的利润。

Yahoo!公司度过艰难的创业阶段之后,其站点流量不断增长,也就意味着商业价值在不断地增加。Web网上评价一个站点的商业价值在于流量,流量越多,增长的流量也就越多,Yahoo!在这一点上是十分成功的。它的方便实用使几乎所有的用户都成了回头客。稳定的客户群是流量的保证,Yahoo!有上百万的稳定用户,而更多的服务又必将带来更大的流量。杨致远说:“这是一个正反馈,我们提供的信息越多,就有越多的用户,用户越多,广告客户就越多,我们的信息就更多。”事实证明Yahoo!的“在Web网上提供免费服务”的宗旨是完全正确的。

1995年8月,Yahoo!的转型改造基本完成。随着业务的扩展,Yahoo!开始第二轮融资。杨致远和管理层将公司估价为四千万美金,这是7个月前的10倍!但投资者日本软银公司二话没说就同意了。第二轮融资给Yahoo/!带来了新的发展,1996年4月12日,Yahoo!股票上市成功,上市值是每股13美元,开盘就报24.5美元,最高达到43美元,当天的收盘价33美元,Yahoo!的市价达到8.5亿美元,是一年前Sequoia估价的200倍。

目前,Yahoo!已经成为互联网上流量最大的站点。但杨致远逐渐认识到,Yahoo!的巨大收益不仅仅是取决于流量,还依赖于品牌,例如ZIFF一Davis将网上生活杂志加上了Yahoo!的名字后,当月销量翻一番,这就是Yahoo!的品牌效应。于是Yahoo!开始在电台、电视台、报纸、杂志等各种传统媒体上大力宣传,打出了“Doyou Yahoo!”的广告语。并花费巨资在Micro soft和Netscape的浏览器上加上Yahoo!的连接按钮,在数以万计的站点上都有Yahoo!的连接,Yahoo!的品牌战役取得了极大的成功。人们一般认为,网络服务商想通过网络广告业务赚到钱非常困难,但Yahoo!成功地做到了这一点。他的成功在于不局限于纯粹的网络广告,而是通过内容服务来达到广告宣传的目的。为此,Yahoo!提供了各种新服务项目,电话黄页和指示图就是其中之一,用户可以在Yahoo!上查到任何一家美国公司的电话和地址,并有公司地址路线图,电话黄页全美一年的销售额是100亿美金,可以想见,Yahoo!的这个项目的收益将是极其可观的。

为使Yahoo!成为世界上最强大的媒体,Yahoo!又开始了一系列的合作。Yahoo!与美国通讯巨头MCI长途通信公司联手推出了Yahoo!在线(Yahoo! Online),由MCI负责提供网络系统及用户网上业务,Yahoo!提供内容。Yahoo!用户可以通过访问定制的主页,享用诸如个人财务档案管理、重要新闻及城市娱乐目录等信息服务。这使Yahoo!成为美国在线(AOL)和微软和网络(MSN)的直接竞争对手。与此同时,Yahoo!与VISA合作开设网上购物;与在线订餐服务公司Cyberm ea1s达成协议,在Yahoo!上开展订餐业务;电脑与软件零售商“鸡蛋脑袋”(Egghead)公司则关闭了零售连锁店,与Yahoo!签定协议,将业务全部转移到Yahoo!上;4月,Yahoo!又与网上最大的保险市场InsWeb联手推出了Yahoo!保险中心,提供在线保险业务。

如今Yahoo!已经成为世界上最大的网络浏览器制造商,同时也成长、演变为世界上最大的媒体,Yahoo!在美国已设立了8个分公司,负责提供当地的各类信息,如交通、职业招聘、体

育及各类消遣信息等。自 1996 年 4 月在日本成立第一个海外公司起,Yahoo! 已在世界上 10 多个国家发展了本地站和独资公司,所有这些分公司按规定都必须使用本地语言,采用同一种分类层次。Yahoo! 现有员工 450 人。

【评析】

知识经济的发展表明,科技的发展正在推动经济结构变革,高科技成果大规模商业化的结果必然导致经济结构、产业结构和产品结构的重大变革,并促使国家和企业建立新的经济模式。这种模式使许多传统的产业部门、服务部门的相对重要性发生变化,其重要趋势最典型的特征就是出现了所谓"知识经济",即建立充分利用高科技成果基础之上的新型经济。SUN 公司的发展表明在国际市场上,竞争力最强的是技术含量高、能体现发展趋势的产品。科学技术日益成为变革经济结构的动力,因而各个国家和企业都在不惜代价谋求拥有高科技的优势,使之推动经济进一步增长。最近,SUN 公司对外宣布,公司的销售额要在 1998 年达到 100 亿美元。人们有理由相信,只要 SUN 公司持续加强科技开发,保持技术的领先地位,不断推出为用户着想的新产品,就一定能够达到这一目标。

很多人在看到 Yahoo! 公司的股票节节攀高的同时,总想知道它成功的秘诀。1997 年末,Yahoo! 公司的股票价值为 69.25 美元,到 1998 年 4 月就涨到了 103.87 美元,这一数字大出华尔街金融家们的意外,网上生意也能如此赚钱是他们没有料到的。Yahoo!股票的不断上升,不仅为其自身带来好外,甚至影响了整个产业,目前哪怕是处于亏损的网络公司,其股票也有些明显的上扬,Yahoo! 的成功使投资者对整个产业的前景都充满希望。Yahoo! 的成功也因应了"信息就是财富、知识就是财富"这句名言。由此我们不难想象,Yahoo!在因特网上的发展前景是无可限量的!

三十、联想集团

联想集团 80 年代在北京中关村创业,从 11 个人、20 万元起家,短短 10 来年的时间,发展成为一个技工贸一体化,具有相当规模的高科技跨国产业集团。现在的联想集团,在海内外拥有几十家分公司,有 2 个研究发展中心,1 个软件中心,2 个中试基地和 1 个国内出口量最大的出口生产基地,另外还设有 1 个培训中心和 36 个维修服务站。联想集团是我国高新技术产业推动知识经济发展的一个成功范例。

近几年来,联想的经济发展年年上台阶,1995 年联想的营业额为 6.5 亿美元,在全国高新技术百强企业中排名第二。1996 年,联想电脑一举夺得国内销售第一的桂冠。1997 年联想个人电脑销售 43 万余台,比 1996 年增长了 111%。联想在国内市场稳居第一的基础上,开始大批量向欧美等发达地区出口。1998 年联想又提出产销量达到 75 万台,并争取向百万台大关发起冲击。目前联想的产品线几乎涵盖了计算机行业的所有领域。联想"品牌"目前的价值是 41.06 亿元,比 1996 年的 35.74 亿元更上一层楼。联想正日益从一个国内名牌企业迈向亚洲名牌、国际名牌企业的行列。

从联想公司成立到 1991 年底,联想共开发科技项目 327 项,获得国际、国家和中科院颁发的各种奖励 62 项。其中联想汉字处理系统得到了中国计算机领域第一个国家科技进步一等奖;联想系列微机连续荣获第一、二届北京国际博览会金奖和中科院科技进步一等奖,累计销量已超过 1 万套。联想集团连续两年被评为北京新技术产业开发试验区优秀新技术产业,总裁柳传志两次被评为全国优秀科技企业家,1991 年 5 月,还获得第一届全国科技实业家创业奖金奖第一名。8 年间,联想累计创利税 8300 万元人民币,出口创汇 7680 万美元,为中科院计算技术研究所提供了 800 多万元人民币的科研基金。联想完成了向海外发展的第一步:在海外建

立一个贸易型的公司，用以积累资金，了解市场，并寻求开发的突破口。

1、中国信息产业的开拓者

十几年来，联想走的是一条高科技产业化的道路。在这条道路上不断探索、不断前进，展示了联想人发展知识经济的历程。

联想总裁柳传志认为，高科技产业化是三部分的结合：科研成果＋规模生产＋规模经销，然后产生可观的经济效益。为实现这种结合，联想走的是一条在企业内实现科研、生产、经销一体化的道路。联想不断地将科技成果转化为批量的产品，在市场销售，取得经济效益，而其中的一部分效益又投入到科研开发之中，从而形成了一个闭环。

1988 年，公司已经初具规模，在销售国外微机很好的情况下，联想开始思索利用自身条件研制开发自己的 PC 产品，这样也将获得更高的利润。但当时的中国市场还是在计划经济的统治下，国家严格控制属于计划外的公司生产自己的品牌。在这种情况下，要想研制、生产自己的品牌微机，联想不得不走一条海外发展的道路，将外向型与产业化并成一步走。他们运用“瞎子背瘸子”的优势互补的策略，充分利用海外的科技信息，站在巨人的肩膀上发展自己。

也是在 1988 年，联想和香港 DAW 公司和中国技术转让公司合作开办了香港联想（Legend）电脑有限公司。所谓“瞎子背瘸子”，就是说，国内的中科院计算所具有强大的科技实力，但不了解海外信息，是一个身强力壮的“瞎子”，而香港 DAW 公司的年轻人十分了解海外的计算机市场，但缺乏强有力的科学实力，是耳聪目明的“瘸子”，两者结合，再加上有中资背景的中国技术转让公司做贷款担保，三家各自扬长避短，形成优势互补。在开业后的一年内，只有 90 万元港币的香港联想电脑有限公司，就创造了 1.2 亿港币的经营额，这令同行们不得不对它刮目相看。

到了 1991 年，香港联想电脑公司在经历了世界计算机市场的一次大的“风暴”——由于芯片厂家之间的竞争，导致芯片大幅度跌价——洗礼后，赢得了更多的用户，获得了更大的市场。这一年的出口量由原来的 8 万块板卡猛增至 20 万块，营业额达到 8 亿港币。

在这个基础上，联想开始实施第二步战略：建立一个集研究、生产和销售的技工贸为一体的跨国公司。

2. 走技术与贸易相结合之路

1992 年 4 月 5 日，联想公司在深圳建立了国内最大的板卡 出口生产基地——深圳联想出口生产基地，并且在美国的硅谷和中国的深圳办起研究中心，至此，联想成了一个有规模的高技术公司。形成了“技”、“贸”两头在外，“工”在内地的轻型产业格局，走上了技工贸一体化的道路。这种产业结构非常有利于公司的发展，将高水平的技术人才送到美国和香港建立技术中心，使得科技人员队伍稳定，不会频繁跳槽；在国内设厂，生产成本低，这种优势结合使联想的发展有了坚实的基础。

在中国的改革开放初期，许多企业都在探索一种新的技术与贸易相结合的路子，即人们常说的“技工贸一体化”。这种模式一向被誉为中关村中高科技企业发展的重要模式，自主开发、自主生产、自主销售已成为多年来所形成的一种企业发展的定式，曾无数次被予以肯定和推广。然而，经过 10 年的发展，技工贸一体化的发展模式已受到了严峻的挑战，这种挑战来自于一种观念的变革，来自于市场运作的结果。将科技成果转化为生产力已是老生长谈，如何将科技成果转化为真正的生产力，却是历久弥新的一个新的课题，特别是在刚刚提出的“科教兴国”国策的今天，这个问题显得愈发突出。

造成这一状况的一个重要原因，就是少数企业存在“等米下锅”的思想，这是长期以来科技人员的一种心态，国家不投资，科研进行不下去，成果出不来，自然也就转化不成生产力，这是一个死循环，是一种盲目的、被动的转化过程，是一种“自力更生”的方式。

为了打破这个被动的循环，探索一条企业生存壮大发展的可行之路，联想集团在发展的过

程中，大胆采用了“拿来主义”的方式。

在大量地开展贸易活动的过程中，快速学习掌握国外先进的管理技术并积累起一定的实力，然后涉足制造业，QDI板卡的生产使联想很快就掌握了先进的制造技术，并打入了国际市场，同时也为整机生产奠定了良好的基础。在有了管理经验。有了生产制造技术的基础上，科技开发自然地就引入了企业发展的过程之中。将自有技术融入产品之中，逐步加大产品的技术含量，建立起自有品牌。三者的有机结合形成了现在联想集团的品牌优势、行销优势和技术优势，也造就了联想电脑100万台的产销业绩。

科研开发与市场脱节是阻碍科技成果转化为生产力的一大障碍，有了销售渠道和销售经验、有了生产制造和加工工艺，才能谈得上将科技成果转化的问题，可以这样说，只有掌握了管理技术、生产技术之后，才能将开发技术真正地利用起来。企业的行为如果仅仅停留在贸易层面进行开拓是没有前途的，这就要求企业学会制造技术，在制造市场需求产品的同时，也同时将先进的制造技术全盘掌握，这才有可能为进一步的技术创新构筑起坚实的平台。

在市场经济的大环境中，市场的需求决定了企业的行为，所以这些成功的企业不是先从技术入手，而是从贸易入手，通过代理销售学会了卖产品，并真正做成了规模，企业知道了市场需要什么样的产品、怎样销售这样的产品，从而建立起一定的经济基础，积累起规模销售经验，市场组织经验和市场管理经验。

实践证明，原有的技工贸一体化发展模式已经开始逐步被贸工技发展模式所取代，我们不妨从联想所走过的路来仔细地加以分析。联想集团是以科技开发人员为主要核心力量建立起来的一个企业，理应是采用技工贸一体化的发展模式发展，自己投入，自己开发，自己生产，自己完全独立地发展市场，然而联想在取得了一定的成功之后，却开始走上了贸工技这条路。

企业通过贸工技的发展模式打破了科研成果难以转化为生产力的怪圈，看似走了一条迂回的路，但这已开始将“等米下锅”改变为“找米下锅”，从小打小闹进入到了规模化经营，从成功的贸易到成功的加工制造再到成功的技术研发。在由技工贸向贸工技发展模式的转变上，联想先行了一步，而正是这关键的一步，造就了联想今天的健康与蓬勃。

3. 不断提高产品的技术含量

联想对用户有一个承诺：“要把世界最先进的技术，以最快速、最便宜的价格提供给中国用户。”为实现这三个“最”，联想首先从发挥本土企业技术特色上找到突破口。联想副总裁杨元庆曾领导开发联想PC，他一直认为：PC生产并非无技术可言，它不是低附加值、低技术的组装工作。

近几年来，联想电脑的飞速发展，吸引了世界信息产业界关注的目光。美国著名的《福布斯》(Forbes)杂志评价说：“中国联想在最新技术的采用方面已经领先于国际厂商，因为他们有着非常年轻的管理队伍和执著的创业精神。”《商业周刊》(Business Week)等刊物也针对联想现象进行了专门的探讨。

1994年，联想正式成立了微机事业部，当年销售量达4.5万台；1995年，销售10万台，位居中国PC市场第三；1996年第四季度，跃居中国PC市场第一；1997年上半年，从1996年亚太市场第13名跃升到第8名；1997年第二季度，跻身亚太7强；第三季度，升为亚太6强；第四季度，跃居亚太5强，成为中国PC厂商的历史最佳成绩。如此快的增长，显示出了联想的真正实力。

1997年联想全面进入了开发阶段，并且在一些产品的局部开始进入研究领域。联想1+1是联想1993年推出的用于家庭工作、家庭教育和家庭娱乐的家用电脑，当时非常成功，第一年就卖出了8000套。以后又不断发展，形成了联想1+1电脑系列。1997年联想针对家用电脑向智能化、家电化、网络化发展的趋势，在联想1+1系列家用电脑中投入了大量的资金和技术力量进行开发。在这个产品中，他们应用了14项获得国家专利局批准的专利技术。其中多项技

术都得到了用户的广泛认同，包括其中的用于主机箱的滑动门、带电话的键盘、多媒体控制台等。在传统的商用台式电脑领域，联想在努力缩短开发周期，尽快实现产品的市场化等方面大搞技术研究开发。1997年，联想的一台电脑从原材料入库到最终用户买到电脑，周期不到一个月。缩短周期，增加了资本运转的效率，降低了成本，也加快了产品更新换代的速度。

1996、1997两年，联想向进口品牌微机发起了强有力的冲击，并且取得了令人瞩目的业绩。1997年联想电脑推出了多种新产品，包括联想商用台式机、商用工作站、家用电脑、笔记本电脑和服务器五大系列，这些新产品在技术上各具特色。

联想商用电脑推出了第一代奔月6/233M和6/266M型电脑，全部采有具有最新、最先进技术的Intel Pentium Ⅱ处理器和82440LX Chipset以及高档视频显示系统，并且具有强大的可管理性，充分体现了联想商用电脑更高、更快、更强的特点。奔月电脑代表了目前最高档次商用台式电脑的设计标准。联想还首次推出了全新“补天”工作站，它采用双Pentium Ⅱ对称CPU子系统及超强3D图形子系统，走位于高档图形处理及CAD/CAM应用领域。

1996年8月诞生的联想昭阳笔记本电脑是第一款国有品牌的笔记本电脑，它从诞生之日起，就一直致力于将最好、最先进的技术提供给广大用户，它是“中国人最适用的笔记本电脑”。1997年针对不同的市场，联想又推出了5200、6200、7100三个新产品，使它具有了“会听、会说、会写”的功能。全部产品都预装了具有语音提示的新版“我的办公室”导航软件及“语音导航者”软件。另外，昭阳6200DMTX电脑还提供了联想的专利笔输入技术。作为高档产品的昭阳7100系列，是国产笔记本电脑中第一款拥有国际先进的优画质面色彩的13.3、TFT超大屏幕的笔记本电脑。昭阳笔记本电脑1997年成为中国市场六强。

1997年联想万全服务器推出了万全1500、2200系列。万全1500服务器集成高、可扩展性好，可满足小型网络工作组用户的需求；2200是极具冲击力的一款新品，采用功能强劲的双Pentium Ⅱ CPU，全新设计，全新架构，集成AGP接口具有良好的可扩展性，具有全中文化的导航软件。同时万全服务器还是中国第一家全面通过Novel公司的YES认证，SCO公司的OK认证，微软公司的Windows NT认证的服务器产品。万全服务器1997年成为亚太市场八强。

刚刚问世不久的联想1＋1家用电脑天琴座系列，是令人注目的新产品，包括了天琴919和959，它具有智能化、家电化、网络化的显著特点。它秉承软硬件一体化的设计基础，将需要软件设置的功能都集成到按钮上，同时还可采取遥控方式。其控制台符合人体工程学，是家用电脑发展史上的一个创举。它还带有一体化集成的电话机，为加强声音低频部分震撼力的低音炮，符合网络时代对家用电脑网络化要求的“通讯中心”。另外，天琴还具备了Internet漫游的一切硬件和软件基础。“一触即发”和“多家ISP集成”是天琴电脑网络功能的两大特色。在天琴系列电脑中，还随机安装了最新的“拟人化的多场景3D效果图形操作环境中”——“幸福之家”2.0版，具有3D多场景与丰富的音响动画效果，语音导航与语音提示等功能，并且具有优美特色化的外观设计。正是靠着这些独具匠心的设计和研究开发，使联想1＋1家用系列电脑在市场中成为热门的抢手货。

加强技术合作，决不固步自封，是企业不断发展的关键。1998年初，联想与日立合作开发的新一代电脑“问天”出台。该机型最大的特点是主机和显示器采用一体化设计，充分利用机内空间，使整机体积比一般台式机大为缩小。利用先进的功能浓缩技术，使整机厚度只有19厘米，节省了60％的占用面积，重量只有10公斤。为体现“绿色电脑”新概念，采用液晶显示屏，有效地避免了电磁辐射对人体的伤害，同时降低了消耗，改善了显示器可视范围狭小的不足。相信，这一款利用高科技开发出来的电脑定会引起市场震动。

4. 处理好“引进”与“创新”的关系

联想公司也是在80年代创建的，和其他刚开始在中关村创业的公司一样，它是由中科院

计算所里的科研人员创建的。不同的是，联想公司不是靠倒腾计算机发的家，也不是靠市场发展初期的不完善而耍小聪明，靠的是头脑和智慧的投入。

联想人都还清楚地记得，联想公司真正赚的第一笔钱是靠技术得到的。因为公司最初的十几个人都是干计算机的，所以作为主管经营的副总裁李勤提出了："我们这些人过去学的和干的都是计算机，应该利用自己的优势在计算机行业中发展，不能仅是社会上流行什么就跟着倒什么，我们要靠技术赚钱。首先以技术劳务积累资金，今后则要搞自己的产品。"他们是这么说的也是这么做的。他们的第一个赚钱的项目就是为科学院买进的 500 台 IBM 微机进行检验和维修。当时有几个公司一起争这个单子，但联想只收机器价格的维修服务培训费的 4%，使其他公司觉得没法做。但买卖做下来，算算帐，扣除 3%的成本，只有 1%的赚头。十几个人靠自行车、三轮车拉，肩扛手抬，在那两间狭窄闷热的小屋里，凭着自己在研究所里积累的技术和经验完成了任务。由于他们的服务出色，使用户非常满意，最终将服务费提高到 7%，他们获得了几十万元的验机维修费。

80 年代初，国际上以电子计算机技术为代表的信息技术蓬勃发展，PC 机已经悄然兴起。由于当时的计算机缺乏处理中文的能力，大大限制了计算机在中国的应用和普及。联想集团的创业者不失时机地推出了联想汉卡，从而一举成名，并以此为契机开展计算机代理和服务。联想汉卡的成功，为公司带来了丰厚的利润，而这种资金的原始积累对于新生公司是至关重要的。通过做代理不仅能积累资金、熟悉技术、摸清市场、建立渠道，而且学到了外国公司的先进的管理经验，这一切都在某种程度上，注定了今天联想集团的成功。

1986 年，公司推出了第一代产品——联想式汉卡，他使 PC 机有了汉字工作的能力。当时国外还没有注意到中国，没有做汉字系统，而国内有能力研制这种汉字系统的只有研究所。一般的研究所又只是注重研究成果的水平，没有能力去将其商品化。联想公司抓住这一点，由倪光南总工程师带领，研究开发联想式汉字系统。产品推出后，又不断地跟踪市场的需求，不断地改进产品的型号，很短的时间内就推出了三个版本。联想汉卡很快成了中国的主流产品，累计销售超过 5 万套。1992 年春天，汉字系统已经进入芯片时代，其高集成度，创出了世界先进水平。

这样联想有了更大的优势，当 1986、1987 年在中国已经产生了一批买卖 PC/XT 的公司，联想将自己的汉卡插在上面销售，使其成了具有中文能力的电脑。联想大获成功，产品销售非常好，公司的营业额由 1985 年的 300 万增加到 1986 年的 1700 万，到 1987 年增长到 8300 万 1988 年突破 1 亿，达到 1.2 亿。当时的微型机 PC/XT 是由 IBM 这个被称为"蓝色巨人"大公司生产的，联想汉卡是插在其上的开发产品，于是有着一段联想是站在巨人肩膀上的高技术开发公司的趣话。

在计算机行业，尤其是家用 PC 机，一时流行着这样一种说法：整机制造业是低技术、低附加值的"苦力型"产品，基本不需要太多的技术，国际化的大规模生产及 OEM 生产方式的流行，使电脑的生产过程简化到了最低限度，根本用不着什么技术创新，只需"拿来"即可，CPU 如此，硬盘如此，各种零配件更是如此，电脑生产已简单到了一把螺丝刀即可完成的地步。实际上，电脑整机的生产，远非这么简单。

因为计算机作为由多个部件组成的高科技产品，技术含量很高，整机性能的高低并不完全靠零部件的性能所决定，换言之，优秀电脑部件的组合并不等于优秀的电脑。整机系统的性能发挥在很大程度上大量地依靠各零部件之间的协调工作，在保证单个部件性能优异的同时，还要考虑到兼容性等方面的问题，在全面设计的基础上才能得到最好的整体性能，这也许就是攒配机与原装机最大的不同。

在竞争极为激烈的市场中，价格往往是制胜的最重要的法宝，大幅度降低成本从而夺得竞争优势是很多厂商所推崇的方式，所以电脑零部件市场鱼龙混杂，价格体系混乱，改头换面的

CPU、劣质的内存条触目皆是，往往令消费者真假难辨，防不胜防，所以也就有了各种各样的产品评测，所以也就有了性能/价格比。

作为世界计算机领域的佼佼者，IBM 拥有先进的技术，但 IBM 同样利用 OEM 部件进行生产；DEC 拥有先进的技术，同样也被康柏所兼并。拥有技术可以领先，拥有市场同样可以领先，这个行业优胜劣汰的法则有时近于残酷。与国外大型企业相比，联想固然存在着相当的差距，但艺不如人那就只能潜心学艺，于是联想采用了三步棋的走法，首先从贸易做起，学会如何销售，如何了解这个市场，如何了解用户的真正需求；其次是进行大规模的加工制造，学会如何生产，如何控制成本，如何掌握先进的管理技术；最后是在充分了解市场走向，了解技术细节，了解制造工艺的基础上进行技术创新。也就是先用"拿来主义"壮大自身的力量，然后在此基础上进行创新和提高，这是"踩着巨人的肩膀前行"的做法。

在联想集团，专门的技术发展中心随时跟踪着国际最先进的技术走向，并依此提出未来产品的规划，同时配合市场的需要，适时地推出新产品。联想电脑新产品的上马要经过一系列严密的步骤，经历了零部件兼容性测试、样品性能测试、小规模试销、市场反馈信息分析、重点地区试销、市场反馈信息再分析等等相当全面的层次化过滤，待市场真正认同之后，新产品才会正式发布。而技术创新的过程则自始至终贯穿其中，即从产品的构思开始，直至最后的上市销售，再到产品的售后服务的全部过程。所以每次联想电脑推出的新产品，从外观造型。生产工艺。用户界面都会给人以耳目一新的感觉。

创新需要的是人才，需要大批的既精通前沿技术发展又谙熟市场需求的高科技人员，联想拥有一大批这样的高技术人才。在产品的开发上坚持以市场导向为原则，学术价值再高但市场没有需求的产品不做；人人都能做、都在做的不做；决定要做的一定细致了解每一点需求，确保产品与需求的一致性；定下的目标必须按时按质完成，这四条原则是联想电脑开发过程中必须遵循的。

实际上，"技术创新"与吸收外来先进技术并非一对矛盾体，它们的关系是相辅相成的。引进是创新的基础，没有引进、消化、吸收，也就不会有应用、完善、创新。而创新应该是引进的目的，也就是说，引进的目的在于学会创新。在技术上一味地盲目跟进是必然要陷入误区，一味地求新求异也同样会陷入误区。"不积跬步，无以致千里"，只有经历了学习、学习、再学习的过程，才能谈到创新、创新、再创新。在这方面，联想集团很好地解决了"引进"与"创新"之间的关系，通过对整体市场走势的把握、成熟技术的全面理解和创新技术的灵活运用，走出了一条具备中国特色的成功之路。

【评析】

联想人经过近 10 年的努力拼搏，创造了以知识、信息为基础发展经济的奇迹。

1998 年，是一个令联想人感到骄傲的年份，联想集团的第一百万台电脑走下生产线。联想把这台有纪念意义的电脑送给了正在中国访问的英特尔公司总裁葛洛夫；与此同时，联想也在全国各地展开了声势浩大的宣传与促销活动。联想电脑对每一个消费者来说，都有着不可抗拒的吸引力。联想在媒体大肆宣传的"找朋友"广告，让世人对联想浮想连篇。"结联世界，着想中国"，联想的口号越来越响亮，联想旋风的势头越来越猛烈。联想有这个实力让人们想到："人类失去联想，世界将会怎样？"联想的发展也向世人昭示，以信息技术为基础的新技术应用，对经济的发展起到了多么巨大的作用。

正是由于联想具有极大的技术优势，它才能够不断地推出具有领先水平的产品。靠着这些产品，它在激烈的市场竞争中，始终立于不败之地。在以知识、信息和技术为基础发展经济的时代，联想正遥遥领先于其他同行，不断实现着联想人心中的理想。

三十一、南京洛普

1990年,南京洛普股份有限公司成立,当时人员仅7人,资本几千元。8年过去了,如今的洛普已成为国内最大的LED显示系统制造商和大型电子信息系统集成公司,资产总额过亿元。洛普在国内最先开发多媒体同步显示技术无线通信显示屏、多级灰度显示屏等十余项技术和产品,并且是我国第一块计算机控制的LED显示屏的制造者,充分显示了民族工业在世界市场竞争中的巨大实力。

洛普的生命和活力在于应用高技术、新技术在高层次、高技术领域进行创造性地投入,以知识经济去创造财富,用“脑力”去赚钱。洛普产品现已远销世界各国。

1. 创新——洛普的生存发展之道

创新是一个企业的生命力所在。南京洛普股份有限公司8年来的发展历程,让人们清楚地看到,创新意识深深地渗透到这个企业。

1990年洛普公司从7个人几千元起家,如今已发展成为资产总额过亿元、累计上缴税利近2000万元的国内最大LED显示系统制造商和大型电子信息系统集成公司。1997年销售总收入达1.1元,利润为1600万元,出口创汇150万美元,资产收益率达到25%,全员劳动生产率高达50万元以上。洛普公司先后承接过北京第十一届亚运会、北京首都国际机场、北京西站自动化系统、南京第三届全国城市运动会等几十项有影响的重点工程,产品和技术远销美国、巴西、西班牙、南非以及印尼等国家。

洛普之所以能发展起来,与其始终坚持技术创新、致力于具有自主知识产权的开发与运用是分不开的。洛普公司自1993年至今,连续被南京市政府评为“建设新南京有功集体”、“市先进集体”、“优秀民营科技型企业”等称号,并连续多年被各金融机构评为省特AAA级信用的企业。科学技术部部长朱丽兰在视察洛普公司时说,如果中国的民族高新技术企业都能像洛普一样,那么中国的高新技术产业发展将大有希望。

从洛普公司的创业之路可以清楚地看到创新对于一个企业是多么的重要。80年代中期,以马斌为首的几个年轻人为了寻找产品销路,背着《中国工商名录》,骑着自行车跑遍了宁、沪、杭一带,一个偶然的机会使他们产生了用计算机控制发光二极管、使之成为一个大型显示屏的设想,而当时国内连计算机都还没有普及的情况下,这是一个大胆的构想。马斌和他的同事们从设计到研制,一步步做起,几个月后,我国第一块计算机控制的LED显示屏问世,随后在北京第十一届亚运会设备招标中,他们一举击败了包括日本精工在内的诸多厂商而中标,从此开始了创业的历程。亚运中标是一个机遇,更是一个挑战,他们就在旧车库的地下室里冒着酷暑高温,加班加点、保质保量完成了研制工作,得到了亚运会组委会以及原机电部的通令嘉奖。LED显示屏一炮打响。这个产品由于它的独创性和实用功能,加上在国内外属于“冷门”项目,潜在需求很大。洛普公司抓住时机,集中人力、物力,迅速将其产业化、规模化,在短短几年里,建立了全国最大的LED显示屏生产基地,占领了市场,产值、销售收入、利润连年翻番,企业飞速发展,成为了同行业里的“排头兵”。

此后,洛普公司在国内最先开发出电脑同步显示屏、多级灰度显示屏、多媒体同步显示技术和无线通讯显示屏等十余项技术和产品,保持国内的领先地位,保证了企业的快速健康发展。随着国内LED市场的竞争日趋激烈,洛普公司又敏锐地意识到必须全力以赴开拓国际市场,在国内、国外两个市场上“两线作战”。早在1994年,当国际互联网尚不为国人所熟知的时候,洛普公司就率先在美国申请了网址,制作主页,图文并茂地向全世界介绍公司和产品情况,成为南京市第一家在国际互联网上做广告的公司,效果十分明显,国外客户纷至沓来,产品畅销欧美、东南亚和非洲等地,市场潜力被充分发掘出来。1996年底洛普公司成功地将一块巨型

LED 户外全彩色显示屏作为我国第一块全色 LED 出口屏远销至印尼。目前仅国外订单的生产任务即使是加班加点已排满至年底,再加上国内订单,生产异常繁忙。

2. 运用脑力赚"智力钱"

高新技术企业的生命和活力在于它拥有世界领先的技术。洛普公司之所以能在当今激烈的高科技竞争中立于不败之地,关键在于充分发挥自己独有的技术优势,运用先进的科技知识和经验,在高层次、高技术领域进行创造性投入,运用脑力赚"智力钱"。多年以来,洛普公司研究与开发费用支出一直高达公司销售收入的 10%以上,比一般高新企业的 3%高出一大截,只要是与技术创新有关的活动,公司舍得花钱,相反对于办公费用和管理费用,公司则厉行节约,洛普公司历年以来技术创新的投入累计已达 1000 多万元。

洛普公司的创新意识不仅表现在技术上有独到之处。体现在对中国高新技术产业发展的认识上也是如此,当得知国家将在"九五"计划的后三年投巨资用于基础设施建设,其中有近 20%的资金投入到基础设施的信息化建设和改造中去这一信息后,公司立即着手仔细分析和研究,选准竞争相对较弱的交通业作为突破口,将系统集成作为新的利润增长点予以开辟。洛普公司从实际情况出发,求新求异,制定了"五路出击、两场争先、聚焦一点、以优制强"(五路:铁路、公路、空路、水路、信息高速公路;两场:体育场、城市繁华场区)的营销战略,先后取得了北京首都国际机场二期工程。南京禄口国际机场等多项工程,总销售额近亿元,特别是在有美国 IBM 公司参加的海口美兰机场弱电系统工程中的招标中一举中标,总标额达 5000 万元,充分显示出了中国民族高科技企业的实力。

洛普公司认为,什么是人才? 只有"人财"才能谈到人才,换言之,只有为洛普创造财富的人,才是人才,不管学历高低,必须拿出业绩。

为了保证公司的高产出,洛普公司首先做到了对人才的高投入,公司每年都拿出相当的经费,用于组织各种类型的技术讲座,把员工送到国外去培训,并支持、资助员工参加业余学习,以跟上日新月异的国际技术发展步伐,掌握国内外先进的管理经验。在生活上,公司领导也以职工的利益为出发点,为员工改善居住环境,最近在高新区内购买了 100 亩土地兴建科研、生活一体化的洛普园,以使洛普公司的生产、生活条件都能达到国内一流。

【评析】

随着世界科技的迅猛发展,一个以"知识经济"占主导地位的世纪就要到来。"知识经济"的生命和源泉在于创新。努力提高企业的创新能力,包括知识创新和技术创新的能力,对于迎接知识经济时代、提高我国企业在国际竞争和世界格居中的地位具有重要意义。

知识经济的崛起,源自以信息技术等高技术及其产业迅猛发展为标志的科技革命。对于发达国家,知识经济是其发展生产力的自然结果;对于工业化进程中的发展中国家,则是新的挑战,也是新的。在知识经济占主导地位的时代,世界科技的发展速度将加快,知识更新的速度将加快,从技术革命到产业革命周期将缩短,技术产品的市场生命周期将缩短。一个企业如果缺少雄厚的科学和技术储备,缺少对国际科技前沿动态的识别与反应能力,缺少创新能力,必然会失去国际市场竞争力和国内市场的竞争力,陷入被动挨打的局面;只有拥有持续创新能力和大量高素质的人力资源,才能在知识经济时代左右逢源,立于不败之地。

南京洛普之所以能发展起来,与其始终坚持技术创新、知识创新,致力于具有自主知识产权的开发和运用是分不开的。在激烈的高科技竞争中,洛普公司充分发挥自己独有的技术优势,运用先进的科学知识,在高科技领域进行创造性投入,运用脑力赚"智力钱"。与此同时,洛普公司注重对人才的培养、开发,做到了对人才的高投入,拥有雄厚的人才资源。创新和人才使南京洛普走向了辉煌,也成了洛普发展知识经济的支柱和后盾。

三十二、东方通信

在中国电信事业飞速发展的环境中，机遇与风险并存。东方通信勇于接受挑战，果断引进国外高科技，自1990年起，与世界移动通信技术领先的摩托罗拉公司密切合作，建立了中国第一条世界级技术水平的移动手机生产线，生产经营不断取得飞跃发展。七年来，企业及其前身邮电部杭州通信设备厂的产业规模扩张了100倍，1995年在全国电子行业百强企业中排名列12位。面对众多的超级跨国公司的激烈竞争，东方通信知难而进，迎接全球知识经济浪潮挑战。公司在致力硬件建设的同时，十分重视企业文化和企业形象建设，于1997年上半年筹划整体CI导入。

1. 东方通信以知识求发展

1995年金秋时节，又一家移动通信产品销售企业——杭州东方通信上海移动电话销售服务有限公司在商潮涌动的上海闹市区开业了。

环顾宽敞明亮的店堂，许多人惊讶地发现，这家公司与其它移动通信产品销售显然不同，占据货架上醒目位置的并非“摩托罗拉”、“诺基亚”、“爱立信”等清一色的外国货，而是由杭州东方通信股份有限公司生产的、属于中国人自己的“东信”牌移动电话手机。在隆重而又俭朴的开业仪式上，东方通信股份有限公司董事长施继兴对前来采访的记者说，这是“东信”品牌首次亮相，是他们实施用自己的品牌逐步替代引进生产的“摩托罗拉”品牌计划的开端。“作为中国移动通信产业唯一的国有企业，我们代表的不仅仅是企业本身，而且还是国家现代通信产业的支撑。”这家国有上市公司的董事长胸有成竹地说，“现在是创牌立身的时候了。”

在外国品牌几乎一统天下的中国移动通信产品市场，此举非同凡响。一时间，探寻究竟的人们纷至沓来、络绎不绝。从外观到构造，从通话质量到售后服务，人们详细地询问，反复地比较，“国产手机真能与外国产品相媲美吗？”

面对众口一词的发问，东方通信股份有限公司以一组翔实的数据无声地解答了人们的疑窦，有关统计表明，最近六年间，这家拥有千余名员工的企业已经生产了150多万台移动电话手机和10万余信道基站系统设备。中国移动电话A网使用的基站系统设备中，约1/3出自这家公司；全国上千万移动电话用户手中，平均每6台手机就有一台是这家公司制造的，而在上海这座东方大都市中，这家公司生产的手机的市场占有率更是高达1/4。

1996年，这个公司的销售收入超过40亿元，利润达到3.2亿元，人均销售额逾300万元，人均利润近30万元。短短6年间，经营规模扩大近百倍，劳动生产率增长约150倍，国有资产净增80倍，这样的经营效率不仅在国内同行中鲜见，即使与海外大企业相比也毫不逊色。

在同爱立信、诺基亚、西门子等世界著名品牌产品对比后，国内通信市场的大宗用户公认他们的产品开箱率和返修故障率最低。摩托罗拉公司一位负责中国市场的高层管理人员确认，杭州生产的手机是同类产品中质量最好的。正是因为质量上乘，加上初期使用的是“摩托罗拉”品牌，这些事实上替代进口的产品常常被用户误认为是原装进口货。

东方通信股份有限公司的前身是邮电部所属的杭州通信设备厂。80年代后期，这家创建于1958年的企业像许多国有老厂一样，面临着设备陈旧、经营机制僵化等一系列难题。当时，中国移动通信市场初露端倪，广东和上海蜂窝移动电话试验网刚刚开通，有关部门预测，到本世界全国移动电话用户不会超过20万户。因此，当这家年产值不到4000万元的企业拿出年产8000台手机、本世纪末年产值达到10亿元的计划时，许多人不以为然。而毕业于北京邮电学院、刚刚接任杭州通信设备厂厂长的施继兴在对国内外通信市场发展走势深入研究后，以一位电信专家的敏锐眼光预见：随着改革开放的扩大和国民经济持续增长，中国通信包括移动通信业务必然同步甚至超前发展，前景十分广阔。于是，他们是果断地将目光投向海外，从全球通信

市场挑选合作伙伴。几经比较后，终于与移动通信技术领先的美国摩托罗拉公司签订了首期蜂窝移动电话手机技术引进合同，在杭州郊区的一条山沟里建立了全国第一条移动电话手机生产线，从而确立了以移动通信设备为主导产品的企业发展方向。

当首批产品于1991初面世时，销售情况并不理想。原因很简单，电信部门进口蜂窝电话系统设备时附带购进的部分手机即可满足有限的市场需要。施继兴不为表象所迷惑，逆向追踪，大胆决策，当年7月再次从摩托罗拉引进移动电话基站系统设备技术，借以培育市场，带动产品集产销售。

新的引进项目次年投产时，适逢中国移动通信市场趋旺，基站系统设备和手机一时供不应求，企业当年的销售额猛升到4亿元，相当于1990年的十几倍，一举跨入中国500家最大工业企业行列。

“当机遇的亮光开始在远处闪现时，就应该奋起迎接，否则，必将坐失良机。”得到超前决策带来的丰厚回报后，施继兴更加坚定了自主驾驭市场风险的信心。此后，他们继续密切跟踪世界移动通信技术发展潮流，不断吸收新的技术成果，先后从摩托罗拉公司引进9种先进的手机生产技术，保障了装备水平及时升级，使企业在日益激烈的高科技竞争中牢牢地占据着市场制高点。

面对骄人的业绩，施继光心里并不轻松。他把这段亦喜亦忧的创业史称为“借牌立足”。他解释道：“中国移动通信市场的竞争从一开始就是跨国公司之间的角逐，我们初期不得不借用外国著名品牌来赢得市场，获取发展机会。”

如果说隐名埋姓、寄人篱下只是权宜之计的话，那么，壮大企业实力、振兴民族工业则始终是他们孜孜以求的目标，“超越自我，产业兴国，”张贴于公司各处的这8个大字，再清楚不过地表明了全体员工的信念。

为实现这一宏大志向，东方通信股份有限公司当初同摩托罗拉公司建立合作关系时就约定，初期使用“摩托罗拉”品牌，条件成熟时即推出自己的品牌。他们深知，这不仅仅是简单的品牌位移、称谓置换，6年多来，施继兴和他的员工们韬光养晦、殚精竭虑，始终在为这一天的到来而潜心拼搏。第一步是确保引进技术和设备生产出他们称作“争气机”的合格产品。这对于一个刚刚涉足高新技术产业的企业并非易事，因此，从摩托罗拉手机生产技术落户杭州的那一天起，施继兴就不断告诫员工：如果我们不能用引进生产线制造出高质量的产品，就会被外商瞧不起，这不是哪一个人的面子问题，而是事关中国人形象的大事。他们参照国内外先进的管理经验，对企业进行了大刀阔斧的改革。在生产体制上，把以工艺为对象，多环节、低效率的生产方式转变成以产品为对象的专业化生产。在经营体制上，把职责不清的集中经营改变为相对独立的分散经营。同时，严格按照国际标准，逐步建立起一整套高水准的质量控制体系，使企业和职工面貌焕然一新。功夫不负有心人，他们的产品质量不仅全部达到合格标准，而且许多质量指标胜过提供技术的美国同行。1992年，公司获得了ISO9002国际质量体系认证证书，并被中国质量管理协会评为质量效益先进企业。

创新是企业生命的源泉，对置身于高新技术产业尤其如此。为提高自身创新能力、早日摆脱对引进技术的依赖，东方通信股份有限公司不惜投入大量资金，引进和培养并举，先后从全国各地聘请了数百名专业技术人才，并把生产第一线的技术骨干分批送往国外深造，有效地改善了企业人员的知识结构。目前，各类专业人才已占全体员工总数的60%以上。公司还在国家经贸委支持下，建立起国家级的技术开发中心，专门致力于研究、开发知识产权属于自己的新产品和新技术。短短几年间，已有彩色激光照排机、数字环路设备等50多个新产品投入生产，同时，自行完成了30多项技术改造，初步形成了一个较为独立的技术创新系统，奠定了高新技术产业规模经营的基础。

东方通信股份有限公司还千方百计营造自身综合优势，增强市场竞争力。针对外商售后服

务战线长、后援力不从心的状况，他们在本部设立高级维修中心，在全国各地建立20多个维修点，此外，还帮助许多电信部门和代理商开设了维修业务，构成了一个较为完善的售后服务保障网络，做到了一般质量问题随时随地解决，重大质量问题48小时内修复，深受广大用户赞誉。在供给移动电话系统设备过程中，他们充分利用国内贸易无需办理繁琐进口手续的有利条件，尽力帮助用户缩短项目建设周期，及时满足用户特殊需求。1995年夏天，吉林和辽宁遭受特大水灾，有线通信中断，移动电话信道拥挤。东方通信股份有限公司得知后，当即租用飞机，将20个信道的基站设备运至灾区，工程技术人员马上安装调试，十多个小时后即全部开通，保证了当地抗洪救灾的需要，显示出外国公司无法比拟的优势。

持续推进的改革开放孕育着无限商机，善于把握机遇的施继兴又开始了他迎接新挑战的征程。这就是：把企业融入资本市场，扩大业务领域，进而实现跨国经营。近年来，他们充分利用国家给予高新技术产业的优惠政策和自身积聚的资信实力，同海内外多家金融机构建立了良好的合作关系，通过延期支付材料货款、短期借用外国银行商业贷款等灵活多样的办法，以不足两亿元的自有流动资金支撑起数十亿元的产业规模。

1996年8月，他们抓住国有企业转换经营机制的契机，在全厂推行股份制，并独家发起成立东方通信股份有限公司，以3亿元资产折成2.4亿股，在上海公开发行上市1亿B股和4000万A股。当时，中国股票市场正处于低迷状态。一些人对发行B股缺乏信心，认为应该把发行价格定得低一些。然而，施继兴等人在对外推介过程中发现，海外大多数人对中国的改革开放充满信心。于是，在确定发行价时，他们将B股每股发行价定在80美分，这是当时上海证券交易所所有B股中的最高发行价。结果，仅仅半个月，“东方通信”B股就销售完毕。之后，无论A股还是B股均保持上扬之势，不到半年即从海内外筹集资金10亿元，跃居上海股市榜首。目前，公司总市值已超过100亿元。

2.CI导入：知识经济新形象

东方通信CI导入的目标是，将企业经营活动中形成的“超越自我，产业兴国”的企业理念转化为有效的视觉识别、传达系统，传达给社会公众，使更多的人了解和认同东方通信所致力建设的事业——建成中国最大的移动电话手机和系统设备的制造商和供应商，让所有东方通信的用户、投资者、企业界、经营界和新闻界的朋友，都将通过这个CI系统来承认东方通信在各个方面所作的努力。同时也通过这个CI系统来增强企业员工的荣誉感和企业的凝聚力，从而使每个东方通信人的言行与企业整体形象达到最大程度的统一。

在市场竞争中，如何主动、积极地开拓市场、提高市场占有率，是企业经营的最重要目标。具有前瞻性的企业，对于企业经营策略的整体作业必然会产生内部自觉的要求。东方通信的企业家充分认识到塑造企业形象的重要性，自1997年为实施了一系列为提升企业形象的计划。公司于1997年4月25日成立企业形象战略规划委员会，董事长施继兴任规划委员会主任，党委书记和总裁任副主任，办公室主任等人任委员会委员，下设形象办公室，负责企业形象战略的优化与审核。与此同时，聘请了中国企业管理研究会CI导入课题组对该公司进行CI整体策划和导入。

放眼中国移动通信市场，随处可见摩托罗拉、爱立信、诺基亚、西门子、松下等世界知名跨国公司的身影，难觅的是中国人自己的企业。据悉，中国在现有10家移动通信产品生产企业中，有8家基本上是外商控股的合资公司，一家为外商独资。全国1500亿元的通信产品市场，80%已被外商占领。在众多实力雄厚有跨国公司的“重围”之中，硕果仅存的国有东方通信股份有限公司能够异军突起、发展壮大、立于不败，其中奥秘令人称奇。

“东方通信现象”，主要体现在“四高”：高起点——敢与跨国公司竞争，抢占战略制高点；高科技——坚持技术产业化方向，科技兴业；高素质——专业人才在员工中的比例超过60%；高效益——经营规模迅猛扩张，劳动生产率成倍增长。专家们据此认为，这家公司至少有三方面

的经验值得其它国有企业借鉴。一是面向市场,把握机遇,超前决策变被动为主动。二是紧紧依靠科技进步,适时调整产品结构,不断增加产品的技术含量和附加值,以此赢得用户和市场。三是采取“引进、吸收、创新”的技术路线,奋起直追,自强自立,发展高水准的民族工业。

由于东方通信股份有限公司在企业经营、技术创新、市场开发等方面表现出卓尔不群的业绩,美国摩托罗拉公司已将它作为战略合作伙伴。双方商定:今后将在联合研究、共同开发新产品等更广阔的领域开展长期协作。目前,一系列配套措施正陆续付诸实践。高 22 层的东方通信科技大厦已经在杭州高新技术产业开发区拔地而起,占地近 500 亩的东方通信城最近在钱塘江南岸破土动工。近期,公司还将派人前往海外,广招人才,充实科技队伍。

在世纪之交的高地上,东方通信股份有限公司又重新站到了起跑线端,艰难的登攀等待着征服。他们计划以品牌置换为契机,进一步优化企业发展战略,加快新技术、新产品的研究和开发,力争在 3 年内实现年产业规模超百亿元的奋斗目标,真正成为中国通信产业的“脊梁”。

【评析】

在知识经济时代,高科技企业的经营者最重要的是进行战略决策。战略决策也意味着风险,每一个企业都有自己生存发展的空间和机会,关键靠自己去把握。要学习和引进国外的先进技术,但必须独立自主。我国微电子技术比较落后,要赶超人家,首先必须学习人家的技术和管理。东方通信也是背靠一个跨国公司,但他们是用许可证贸易的形式进行技术合作,资本却是独立的。也正是东方通信引进知识、引进高新技术、发展知识经济,才取得了与那些跨国公司平起平坐的骄人业绩,打破了国外公司在中国移动通信市场一统天下的局势,民族电信在我国国土上成长壮大。

东方通信的 CI 导入使企业重新塑造了形象,并通过企业形象战略和无形资产运作扩大企业的知名度、美誉度,使高科技的知识竞争力与企业内部凝聚力相结合,构成知识经济的内驱力,使知识经济在东方通信多维度、全方位展开。

三十三、科龙公司

广东科龙公司,是全国最大的乡镇企业。15 年前,科龙公司用 9 万元滚动发展,如今已是员工 6000 人,涉及 5 大产业,拥有 11 亿元固定资产,年均递增在 35%以上的大型企业集团。科龙公司生产的“容声”冰箱、“科龙”空调、“三洋科龙”冷柜已经享誉全国并出口海外,在消费者中口碑极佳。

创业之初的科龙公司,只是一个乡镇企业修理厂,十几年来,科龙公司以创国际名牌为目标,坚持不懈抓产品质量,不断提高企业的整体素质,引进国际先进技术,研究开发新产品、新工艺、新方法,不断提高产品的技术水平。在目前的空调大战中高扬起一面“质量取胜”的旗帜,产生了良好的质量效应。在 1992、1993、1995 及 1996 年 4 次全国空调产品质量检测中,科龙空调的分体机和柜机以性能系数最高而夺得第一。科龙,这一条科技的巨龙,以其惊人的腾飞速度而令世界震惊,成为了中国家电行业的骄子。它的骄人业绩,已令世人一次次的惊叹。

1. 选准新技术的突破口

也许有人认为,科龙集团早在 15 年以前,就已看到了冰箱市场的发展前景。其实不然。最早的科龙电器有限公司,只是广东顺德县容奇镇的一家机修厂。这家设备简陋的乡镇小工厂几经波折,惨淡经营,却一直走不出困境。最后,镇领导决定,投资 9 万元作试制费,试制生产电冰箱。于是,在几位有干劲、有技术、有创造精神的工厂骨干的带领下,开始了夜以继日的艰苦研究和试制工作。创业者参考查阅了国内外有关冰箱生产、技术及销售方面的大量资料,并且结合中国消费者的特点,开发创新。终于在 1983 年 9 月,第一台容声冰箱试制成功,并顺利地通

过了质量鉴定。1984 年 10 月，工厂正式投入生产。

容声冰箱投放市场后，立即以其美观的外型、优越的品质吸引了用户，成为抢手货。第二年，冰箱产量上升至 3 万台，在强手如林的竞争中占据了一席之地。但是，工厂依然面临着十分严峻的困难和挑战。因为冰箱虽然属于家用电器，但制造技术却是现代电子技术中一种较新的科技。

科龙人深知，若要使企业发展壮大、上档次、上规模，就只能依靠科技、依靠知识与经济的有机结合。具体到实际中，则要求公司必须吸引先进的科技人才，引进必要的先进生产设备和生产技术。以科技谋生，以质量取胜，是科龙公司坚守的原则，更是容声冰箱崛起的基础。他们懂得要立足市场，就必须要有先进的技术、要产销对路、要质高价廉。在努力做好这一切的同时，公司还不惜重金从全国各地招集了大量技术和管理型人才，增加了企业发展的后劲。此外，公司又从国外引进了先进的技术和关键设备，而且注重吸收消化，在引进的基础上大胆进行创新。

在科技的推动下，容声冰箱终于在中国电冰箱市场上站住了脚跟。容声牌冰箱不仅质量好，而且式新样颖，深受消费者喜爱。从 1991 年起，容声冰箱的产销量连续六年在全国名列第一，1996 年产销量突破了 180 万台，约占全国电冰箱总量的 20％。

已有近百年攻城掠地经验和实力的国际跨国公司，将本世纪末、下世纪初分割世界冰箱市场份额的擂台布向中国这个正在开发的最大市场。而国内的冰箱产业却未逃脱继彩电之后的盲目引进。短时间内，冰箱厂家空前增加，产销市场严重错位，在 1989 年参加第一轮大战的 20 多家生产厂家，目前 30％产销两旺，30％的微利运转，另有 30％厂家的生产线早已停止了运转。

科龙公司，成了国际跨国公司进入中国市场的征服对象。国外一大公司的总裁曾公开扬言："我们要用同科龙公司一样的检测设备，分解容声冰箱的各项性能，在中国制造与容声冰箱技术参数相同的冰箱，宁肯 3 年亏损 2.5 亿美元，也要让容声冰箱在中国消失。"这绝不是外商随意说出的西方式的幽默，这是他们趁我国内企业在经济调整时资金短缺之机，以收买国产品牌、控股等为手段，甚至以合资为名一心想收买容声品牌遭到拒绝后的打算。身为中国冰箱行业大哥大的科龙公司，对外来对手的一招一式自然给予了认真的对待。

提起品牌战略，对如今绝大多数的企业而言都不陌生。许多企业的领导决策者，都将创造品牌作为奋斗的目标、发展的保障。事实上，品牌对于企业虽然重要，但只是表面的文章，并不难做；而产品的质量才是根本所在，产品的质量必须要随品牌的推广而上升。只有高质量的产品保证，品牌的争创才会有坚实的基础；反之，企业就如同沙滩上的建筑，不能久存。广东顺德科龙电器股份有限公司的迅速发展和取得的令人瞩目的成功，就是建立在其高质量产品的基础上。

当年，为了实现企业步入高速度、高质量、高效益的发展轨道；为了能显示公司加入国际大市场的雄心壮志；以容声冰箱起家的企业毅然决定用"科龙"命名新组建的股份有限公司和空调器新产品注册商标。科龙，预示着企业将如同一条科学的巨龙，以科技为依托开始腾飞，走向世界、走向未来，迈向崭新的科技领域新时期。同时，科龙又象征着产品的高档次、高科技品质和科龙人不断领先，永远向前的精神意念。

在国内首创电子除臭和旋转冰格功能的是科龙容声；在国内率先开发出全无氟电冰箱、率先推出全自动除霜功能的是科龙容声；首家通过国内技术鉴定，比国家 A 级电冰箱节电 36％的是科龙容声；首家推出大圆弧门，太空流线型冰箱外观的是科龙容声；花费 3000 万元从日本引进风靡世界的热转印冰箱外观，又一次带动我国冰箱外观革命性变革和产业升级的还是科龙容声。科龙新研制出的能左右开门的冰箱，送交国家有关部门进行新品性能检验时，检验人员对连续开门 10 万次无故障而感到不可理解。很少有人能知道，科龙公司的工程师，在开发这

个新产品时，设计的最少无故障期限是：每天开门 40 次，连续开 10 年，即 15 万次无故障。

为使 21 世纪民族工业的优秀品牌在世界上争得地位，科龙公司将独家拿出 10 亿元巨资进行一系列重大工程建设。到本世纪末，科龙集团将为国内外市场提供全无氟电冰箱 300 万台，空调 80 万台，实现销售 100 亿元，利税 10 亿元。实现上述目标，无疑充满艰辛，但这支精锐之师已经奏响了走出国门，大踏步进军世界市场的序曲：科龙公司已在日本设立研究中心，目的是将国外冰箱发展新动向及时收集起来，同时利用研究中心的科研力量，把握世界制冷的最新技术，做到生产一代，开发一代，研制一代，构思一代，根据国际市场的需求不断改进和更新产品。在不远的将来，愈战愈勇的科龙人将在国际市场开拓出一片新天地。

2. 靠技术创新使科龙腾飞

科龙腾飞了，但在它的成功道路上却凝聚着全体科龙人的智慧与汗水，同时也投入了数以亿计的资金用于科技改造和创新。今天的科龙公司已经让冰箱、空调、配件等 5 个公司直接走向市场。到 1996 年时，该公司的销售收入为 47 亿元，连续六年保持了国内冰箱销售量第一的位置。现在，科龙公司生产电冰箱的速度是每 28 秒钟一台。

1992 年，当科龙公司决定上空调器项目时，国内空调器市场已是硝烟四起。科龙公司的决策者分析认为，空调是一种价值较高、耗电量较大的家电产品，因此，消费者对产品的性能系数、噪音等方面性能要求高，挑剔多，特别是性能系数。老百姓需要的是高效节能、买得起养得起的空调产品。为此，科龙公司决策者的思路很明确：空调项目要干就干最好的。在对国外知名空调器生产厂家进行考察比较后，科龙公司最终选择了空调制冷技术领先的一家日本公司作为合作伙伴共谋开发，并明确要求产品技术设计上能效比必须达到 3.0 以上。当科龙公司将产品技术设计要求摆到谈判桌上时，日本专家对此大吃一惊，因为科龙提出的一些技术指标连日本流行的产品也未达到。他们认为在中国生产档次这么高的空调没太大必要，但科龙公司态度非常坚决：要么按要求设计，要么另换合作伙伴。经日本公司组织专家和科龙技术研究人员半年多的研制，终于共同开发出了符合科龙设计要求的高品质空调器。当第一台从生产线下来的科龙分体空调送到日本检测，结果能效比就达到 3.3。

为了提高产品质量、企业管理水平，科龙公司不断参照国内外先进的管理标准和模式，自找差距加压力，成功地导入现代化科学管理手段，全面贯彻了 ISO9001 质量体系的要求，高标准的管理使科龙空调的质量一直稳定在高水平上，分体空调室外机一次交检合格率 99.5％以上，室内机 99％以上，达到国内领先水平。

在十几年的发展、腾飞过程中，科龙人不断汲取并掌握先进技术，开发高质量、高档次的产品，并引导着市场的潮流。冰箱与空调，是科龙集团的两大主要产品。在这两种家用电器的研制开发上，科龙公司一直处在国内领先地位并与世界接轨。

科龙生产的容声冰箱，堪称质量上乘；而科龙空调，也同样技术领先。同是 1997 年，科龙集团成功地推出了一种性能更优越，能适应国内各类居住电力条件的变频空调。

科龙推出的新型变频空调，吸取了目前国际上最先进的变频式压缩制冷及制热技术，其制冷制热变频范围分别为 1000～3200 瓦和 1000～4800 瓦。而当前市场上国产和进口的同类产品一般为：制冷变频 900～2800 瓦，制热变频为 900～4100 瓦。另外，科龙变频空调采用了“软”启动，启动频率特低仅为 10HZ，不会对网络电压产生任何波动。科龙变频空调的另一个更大优势是，恒温水平可使温变幅度缩小到并维持 0.5℃以内。因此，科龙变频空调也更为省电、噪音更小，更具舒适性，并且寿命更长。科龙这次推出的变频空调，将进一步带动我国空调生产业的发展并走向成熟。

可以说，没有高新科技，就没有科龙今天的成功。多年来，科龙集团坚持以市场为导向，利用先进的 CAD/CAM 计算机辅助设计开发新产品，并投入巨资建成亚洲一流的模具中心和工程技术开发研究中心，使新功能、新科技、新款式产品不断推陈出新，创世界潮流之先，以质量

品种占领市场。

国家技术监督局公布的1996年第四季度全国空调产品质量监督抽查结果，广东科龙空调器有限公司生产的科龙牌空调器，以性能系数最高获得质量检测第1名。至此，在过去4年由国家有关部门组织的全国空调器质量抽检中，科龙空调均以综合性能最高而夺得"四连冠"。

3. 乡镇企业也要提高素质

科龙集团的发展证明，社会主义市场经济体制的确立，虽然为民营经济的发展奠定了体制基础，为乡镇企业的发展创造了一个良好的外部环境，但乡镇企业要在总量上扩张，要在发展质量上有所上升，拓展新的发展空间，提高经济增长质量，就必须结合知识创新和技术创新，在提高自身素质上下功夫。提高企业自身素质包括许多方面。

市场经济是竞争经济，没有一定的规模就难以在市场中站稳脚跟。因此乡镇企业上规模，上质量，提高企业的集约化水平。通过联合形成"拳头"效应。也要根据自身条件积极参与国有集体企业改革，特别是要利用自己的优势和实力，兼并、参股、租赁、承包国有集体企业，实现低成本、高速度扩张。特别是向科技领域延伸，实现资本与科技的结合，生产出高科技含量、高附加值的精细加工产品和终端产品，使乡镇企业发展成为民营科技型企业。

同时，要提高企业的管理和决策素质。乡镇企业的发展大多是由个体私营企业发展起来的，要跳出家族型、经验型管理，要冲破传统落后的用人习惯，改革现有的企业用人制度，放宽选择管理人员的视野，在社会范围内择优选聘，大力吸收具有现代企业管理知识和经验的人才参与企业管理工作。在晋升使用时，要以能力、对企业的贡献和有利于企业长远发展为标准，不能以狭隘的亲疏内外为尺度。要引进先进科学的管理理念，创造出具有特色的企业文化，不断提高企业的社会形象，增强企业的凝聚力。

有了人才，才能谈得上创新。近年来，科龙公司制定并实施了一系列有利于技术创新、培养和使用人才的系列工程，如"人才工程"、"新产品开发工程"等。这些措施的实施，使科龙的发展再上新台阶，1996年实现销售收入47亿元，连续6年保持国内冰箱市场占有率第一。日前结束的1997年订货会上，容声冰箱订货量超206万台，科龙冷柜订货量14.2万台、空调订货量为62万台，货值超过78亿元，科龙公司还创下28秒钟生产一台冰箱的纪录。以科学为龙头，以科技为羽翼，科龙集团将飞得更高、更远。

乡镇企业的企业素质高低，取决于经营决策者的素质。在知识经济时代，企业决策者必须提高业务素质，不仅要精通业务知识，还要研究市场，适应市场，开拓市场，要提高文化素质，创造具有自身特点的企业精神。随着我国对外开放的日益扩大和世界经济一体化趋势日益明显，地缘经济将难以适应全球经济的发展趋势。作为社会主义市场经济重要组成部分的民营乡镇企业，必须顺应国内经济进一步对外开放的潮流，跟进国际经济发展的大趋势。要打破传统地缘发展模式，努力拓展国内市场，主动进入国际市场。

【评析】

科龙集团是改革开放以来我国乡镇企业吸收和消化最新技术、促进经济发展的成功范例，目前已发展成为集生产制造、销售、商贸、科研、进出口于一体的以制冷家电产品为主的现代化企业集团，科龙集团以创中国名牌为己任，参与国际市场的竞争，创造更大的社会效益，为国家、为社会作出了贡献。

我国的乡镇企业，自80年代以来发展迅猛，如今已成为区域经济中的一大支柱力量。据统计，在浙江、江苏和广东沿海发达省份，乡镇企业在当地经济总量中的比例，已占80%左右，它们为国家作出了越来越大的贡献。科龙集团就是乡镇企业群体中的杰出代表之一。目前，有相当一部分乡镇企业在前进中遇到了一些新问题，主要表现是所有制结构比较单一，技术陈旧，设备老化，不能跟上迅速发展的科学技术的变化，加上一些旧的管理模式不同程度地进入了乡

镇企业,使这类企业原有的机制活力正在逐渐减弱、退化,制约了乡镇企业持续健康发展。

乡镇企业在经过十几年的大发展之后如何持续前进?科龙的实践说明,出路主要是抓两条,一是深化改革,根据各单位的实际,转换经营机制和经营观念,激发出企业新的活力。二是加大科技投入,向科技要生产力。过去那种粗放型的、低档次的、主要依靠外延发展生产的老路,已经走不通了。管理和科技是驱动企业前进的两个轮子,而形成一个充满活力的技术创新机制,又是企业管理的核心。科龙集团正是依靠这两个轮子,驰上了企业发展的辉煌之路。

三十四、NBA

美国 NBA 是 90 年代崛起的第一个真正的全球性职业体育组织,也是世界体育产业的巨头之一。能量巨大的高科技电视传媒使 NBA 迅速风靡全球,NBA 的比赛被转播到世界的每一个角落。NBA 的经营已达到高度的商业化,它成为一架庞大的赚钱机器,发疯般地运转着。1979 年美国有线电视转播权是每年 40 万美元,现在它的此项收入是 9000 万美元,去年 NBA 和它的伙伴们一起已经把价值 5 亿美元的 NBA 授权的蓝球、篮板、T 恤衫和帽子卖到了国外。NBA 简直成了全球性的娱乐公司,一个"体育版"的迪斯尼和 MTV,同时您也看到大卫·斯特恩花费十几年时间苦心经营出了一个名震五洲的品牌。然而 NBA 成功的秘诀何在?高科技的大众电视传媒和其他信息技术的发展,是 NBA 得以风靡世界,让世人周知的前提条件。NBA 球星们,特别是迈克尔·乔丹的高超球技是 NBA 得以发展的基础。大卫·斯特恩的品牌营造策略和经营方式的创新是 NBA 成功的关键。总之,在当今信息传媒技术迅速发展的时代,知识和智力体力紧密结合,体育与经济相互促进,名人效应和品牌营造以及经营者的创新意识造就了 NBA 这一体育产业的巨大成功。

1. 能量巨大的电视传媒使 NBA 风靡全球

NBA 正以迅猛的速度在全世界范围内占领年轻人的心。目前,已有 180 多个国家和地区的观众通过能量巨大、无孔不入的电视传媒收看 NBA 的比赛。那个包有小小人形的长方形 NBA 标志,在世界上任何一个国家都可见到,NBA 正风靡全球。

1988 年,波士顿凯尔特人队成为 NBA 历史上第一支出国参加国际性比赛的队伍,在由 NBA 和 FIBA(国际篮联)合作组织的"麦当劳公开赛"中,他们与两支欧洲俱乐部冠军队和南斯拉夫国家队比赛。结果当然是凯尔特人队以全胜战绩夺冠。这使得欧洲的篮球迷们有机会亲眼目睹 NBA 球星队那仿佛来自另一个世界的绝妙球技表演,1995 年,这一赛事得到重组,改名为"麦当劳锦标赛",NBA 总冠军队接受来自世界各地的俱乐部冠军队伍的挑战。由此,NBA 建立起一套出国进行季前热身赛乃至举行正式常规赛季比赛的传统。

1996 年,由印第安纳步行者队和西雅图超音速队参加的"NBA96 欧洲巡回赛",拉开了 NBA 在全球范围内季前巡回热身系列赛的帷幕。他们的足迹踏过柏林、塞维利亚,为当地球迷带来了无比的欢欣。在墨西哥城,克里夫兰骑士队、达拉斯小牛队和犹他爵士队、凤凰城太阳队在几乎痴醉的当地球迷面前争夺象征象的"NBA96 挑战杯"。

被推向世界的 NBA 赛事使篮球迷们享受到世界上最高水平篮球赛所带来的刺激和兴奋,但 NBA 以及它的合作伙伴们发起的一系列在全球范围内帮助篮球看好者提高技术水平的"培植计划",对篮球运动的发展更能起到实质性的推动作用。

1993 年以来,NBA 每年都在欧洲推出由体育用品制造商赞助的"三人蓝球巡回赛",它掀起的热潮席卷了欧洲 28 个城市。在巴黎、伦敦、马德里、雅典,成千支球队参赛,几万名运动员上场作战。1993 年,在埃菲尔铁塔下进行的巴黎三人蓝球赛,吸引了 600 支球队参加,18 万名观众观战。三人篮球赛的成功导致了由另一家体育用品公司赞助的"NBA 雷电巡回赛"以及"麦当劳 NBA 二人一球赛"的诞生。"雷电巡回赛"在每年 5 月至 9 月赴欧洲开战,以一对一较

量、比赛扣篮和投篮技术的形式进行。而“二人一球赛”，令每队两名队员切磋他们的传球、运球和投篮技术。96 年在美国被推广到 500 所学校。“培植计划”的实施，将篮球运动的美妙传递给了全世界，让各地的年轻人有更浓厚的兴趣加入到这项运动中来，也许有一天，他们中有些人会成为如奥拉朱旺、库科奇一般的 NBA 外援球星。

NBA 为篮球运动在全球的发展做出了不懈的努力，同时也得到了相当的回报。在电视转播权和 NBA 特许产品的销售上，他们获得的利润飞速增长。

2. 高度商业化的 NBA

NBA 经过了近几十年的沧桑才形成今天的规模，其经营已达到高度商业化，成为一架庞大的赚钱机器，发疯地运转着。1984 年以来，NBA 的收入已从 2 亿美元上升到约 10 亿美元。与此同时，入会费也在猛涨。1990 年多拉斯玛维利克斯队的入会费是 1200 美元，可现在却狂升到 1.25 亿美元。尽管入会费如此高昂，但入会者亦有不少。NBA 通过出售电视转播权和广告时间亦赚取了大量钱财，当“梦之队”扬威巴赛罗那奥运会后，NBA1993 年度总决赛便对全球 109 个国家和地区进行了实况转播，比奥运会之前还要多 40 个，而获得转播费是以亿美元计算的。而电视台在转播 NBA 时广告收费则以每分钟 26～34 万美元定价。NBA 仅从 NBC 电视公司和 TNT 有线电视网收取的电视转播费就有几亿美元。且 NBA 巨星们精彩的动作也成为极好的赚钱手段，他们把巨星们的精彩动作进行编辑制作，然后在全球销售成千上万盒的录像带。在各种收入中，门票收入也是一种极其重要的来源，1993 年度总决赛门票的原始价是 22～75 美元，结果一下子飞涨至 250 美元一张，由此可见一斑。

现在人们一提起 NBA，就知其富得流油，而且行情看涨，尽管有不少球星已经或将要退役。NBA 的官员力图把 NBA 纳入高度商业化的轨道，NBA 的财富积累一直在上升。NBA97 赛季结束之后，在 NBA 和世界级体坛大腕迈克尔·乔丹的带领下，美国篮球界的大牌名星们正纷纷跨出国门，走向世界各地。沙克尔·奥尼尔直扑南韩，卡尔·马龙去了香港，阿伦·艾弗森赶往智利，而芝加哥的全体“公牛”们——包括“飞人”乔丹则直奔巴黎凯旋门。

在可口可乐和麦当劳这些世界级大牌赞助商的指挥部署之下，这些收入丰厚的名星“推销员”们将向世界各地遍及其追随者的地方推销可乐、运动鞋、汉堡包和篮球。他们知道从圣地亚哥到汉城，人们都在热烈地谈论着篮框的魅力以及在市场上无坚不摧的推销怪兽 NBA，当球迷们从当地电视台的节目中看到球星们飞身上场，大力扣篮时，都激动得山呼海啸一般。然而当人们为 NBA 赛事兴奋莫名时，已不知不觉地成为 NBA 财富的滋生点。NBA 也从不讳言自己的商业企图。

3. NBA 成功的秘诀：名人、品牌营造和经营的创新

事实上，NBA 是 90 年代出现的世界上第一个真正的全球性职业体育协会，同时 P，NBA 也是世界体育产业的巨头之一。NBA 的比赛被转播到世界的每一个角落，去年 NBA 同它的合作伙伴一起已经把价值 5 亿美元的 NBA 授权的篮球、篮板、T 恤衫和帽子卖到了国外。NBA 简直成了一个全球性的娱乐公司，一个“体育版”的迪斯尼和 MTV，同时您也看到 NBA 的行政管理人大卫·斯特恩花费十几年时间苦心经营出了一个名震五洲的品牌。麦当劳公司负责全球营销业务的高级副总裁戴维·格利尼指出：“大卫·斯特恩是体育界当之无愧的品牌营造者，他也是今天任何商业领域里的最棒的品牌经营者。”

NBA 的国际知名度是无可否认的。一部分是因为它比对手拥有许多自然的优势，这是在推销一种运动。篮球，它在世界各地都有人打，而且容易看懂。在欧洲和亚洲职业和业余体育协会已经蓬勃发展了多年，蓝球自 1936 年就成为奥运会的正式项目。1992 年奥运会上美国“梦之队”在全世界掀起了篮球热狂潮，更激起美国人对职业篮球的狂热。到这时，NBA 向全球进军的道路已经铺平。这其中两个人的功劳最大，大卫·斯特恩和迈克尔·乔丹，还有来自大公司 NIKE 的支持。象 NBA 一样，NIKE 从 80 年代就开始了征服世界的战斗，它用电视作为

杀手锏,它的广告片把乔丹变成了一位世界名人,他不仅有飞身扣篮的绝技,而且个性迷人,为人热情友好。在法国一家电视台的节目中,主持人乔杰斯·埃迪这样说:“乔丹与贝利齐名,对于我来说,只有贝利,只有乔丹,就是这样。”

迈克尔·乔丹给 NBA 带来的高额利润难以准确估量,许多国度的无数青少年正是因为这位独步篮坛的空中飞人才做起了无比美妙的篮球梦。在中国,有自己的职业篮球协会,北京和上海的男孩子们都身着印有公牛图案的运动服,因为他们梦想成为乔丹,曾经是中国奥运会篮球队队员,现在在中央电视台为 NBA 节目解说的张卫平说:“人们想看到最棒的球星,乔丹和巴克利——每个人都知道他们,还有罗德曼。”一项对 45 个国家的 28000 名青少年的调查表明,乔丹是当今世界上最受欢迎的运动员,远远超过了网球名将安德烈·阿加西、奥运会田径名将卡尔·刘易斯,还有足球明星马拉多纳。

大卫·斯特恩用他的智慧和精明将 NBA 塑造成一个高效的组织。在这个组织中,体育与商业相互交融,球员、球队、电视传媒、赞助商、管理人员各得其所。这些构成 NBA 的因素之间的矛盾几乎与生俱来而且注定无法消弭。任何一方都明白自身的存在和发展是以对方的存在和发展为条件,NBA 实现了矛盾的统一。

大卫·斯特恩于 1984 年成为 NBA 行政管理人。也就是乔丹加盟 NBA 的那一年,他马上就看出了这项运动可以“出口”。一位意大利电视台经理采访了他,希望转播更多的比赛;中国国家队到美国进行了巡回比赛。另外,东欧社会主义国家解体、市场经济的发展、美国消费用品公司的全球化、一场全球范围内的电视业革命、有线电视和卫星电视网的飞速崛起,使得各家电视台都渴望着有丰富的节目内容。最后的发展是国际互联网的兴起,NBA 也在网上建立了自己的站点:NBA.com,在网上用西班牙语、法语和意大利语播出比赛节目——它吸引了来自美国以外的 35%数据综量。可以这么说,迅速发展的高科技信息传媒为 NBA 的发展壮大铺平了道路。

如果历史是一把尺子的话,这些数字将随着传媒的竞争加剧迅速上升。自 1979 年美国有线电视播放权是每年 40 万美元,现在它的此项收入是 9000 万美元,而且明年合同续签时它将要求更多的转播权转让费,从全球范围看,电视市场会越变越大。

一旦电视打开了一个市场,NBA 和它的合作伙伴就会带着它们的直播节目、精彩表演节目和基础教学节目跟进。例如,公牛队 10 月份到巴黎同来自西班牙、希腊、阿根廷、意大利和法国的球队进行“麦当劳冠军杯赛”,这些比赛将向全球转播,并将在法国的 500 家麦当劳餐馆中进行大力宣传促销活动。与此同时,可口可乐公司把目标瞄准了那些对蓝球如痴如醉的青少年们,把 NBA 及其球队和标志印在雪碧软料罐上,在 30 个国家销售。可口可乐公司全球体育部主任斯科特·迈卡尔指出:“我们在利用 NBA 帮我们销售雪碧,但同时这对 NBA 也有很多好处。NBA 的这些市场推销操作确实效果明显,现在蓝球已经成为全世界青少年最喜爱的运动项目,甚至超过了足球。更为重要的是,去年全球 NBA 授权商品的销售上升了 22%。”

另外还有一个驱动 NBA 迅速发展的动力:在 NBA 中出现了国外出生的队员。公牛队的顶门柱是迈克尔·乔丹和斯科特·皮蓬,但它还十分依赖另两名队员,一个是来自克罗地亚的前锋托尼·库科奇,他曾是欧洲最佳球员,另一个是来自澳大利亚的中锋卢克·朗利。这些运动员深受本国家乡父老的关注,本国媒体对他们的报道特别多。

1993 年,NBA 标志产品的全球销售额已达到 3 亿 5 千万美元。由于全世界 180 多个国家和地区转播 NBA 的比赛,在出售电视转播权上取得的收入本是 NBA 最主要的获利途径,但现在,特许标志产品的销售额已压倒了电视转播收入。1994 年,NBA 全球特许标志产品销集额飞涨至 28 亿美元。NBA,真正发展成为一项全球性的比赛、全球化的经营。NBA 的实践表明:只有当运动水平提升到一定高度时,人们才会心安理得地接受或暂时忘却各种职业联赛中无处不在的商业之手;另一方面,如果下定决心让联赛在市场中求生存,谋发展,那么经营思想

和策略必须实行一种深刻的变革，具有“创新”意识。也正因为如此，NBA 在激烈的竞争中才可能长期处于庖丁解牛般的自如境界，将全力拓展世界市场的勃勃雄心隐藏在令人赏心悦目的竞技画面之中，洞察这一玄机和野心易如反掌。但这之后，我们不得不由衷地赞叹，NBA 的的确确令人羡慕，发人沉思：一个国家的单项体育组织居然拥有了许许多多国际体育组织梦寐以求却未必拥有的一切因素。既然如此，又有什么力量能真正遏制充满活力与激情的 NBA 呢？斯特恩自信地断言：篮球运动将在二十一世界上升为世界第一运动。我们没有充足的理由能简单地认为这位经营天才是在夸夸其谈。

【评析】

体育比赛以及服务于体育比赛的场地建设与管理、广告的制作与发售、比赛的组织与经营运动器械、体育用品的研制与销售等等形成了。

篮球产业是体育产业的一种，篮球产业形成的唯一原因就是篮球运动具有极强的观赏价值。因此.要想在篮球产业上投资，就必须把投资点放在组织优秀球队和球员这一根本点上。只有有了优秀的球队和球员，球场才不会闲置，广告业以及以其命名的商店、运动器械、文化产品、体育产品等才能成为具有巨大经济活力的利润增长点，具有巨大经济含量的体育产业。

构成优秀球队和球员最好要以自己培养为主。原因有两点，一是购买优秀球员成本太高，而一个小娃娃，把自己的身体作为原料来加工，最后成为一部“篮球机器”所投入的资本与他巨大的产业相比几乎等于零，它所需最大的投资是时间，恰恰时间人人都有，不需要购买，这是众多的篮球产业形式中最大的增值点。二是球队有地域性，它必须建立自己的基本球迷队伍，才能形成市场发展的根据地，以便于进而推向国际市场。当今世界球坛上任何一个优秀俱乐部概莫能外。根据以上分析，可以得出这样一个结论：任何一位篮球企业家，在决策进入篮球产业领域的时候，一定要把优秀运动员的培养放在第一位。

决策投资的经营人、篮球俱乐部的总裁，是篮球产业投资目的能否达到的最重要的人选。一个优秀的经营者应当了解篮球运动，善于运用已有资源和高新技术，并且要有较高的创新能力，这是篮球产业得以发展的关键。

可以这么说，篮球产业是一种知识智能型产业。在知识经济时代，高科技也在不断渗入篮球产业之中，使这一产业得以迅速向国际化发展。大面积的推销体育运动以及与之相关的体育产品，没有高科技的电视传媒作后盾几乎是不可能的。同样经营者的创新能力是一个篮球俱乐部的成功所必不可少的。

从以上分析，再联系 NBA 的成功之路，与具说 NBA 的成功是大卫·斯特恩经营天才的创新和乔丹的高超技艺的功劳，不如说 NBA 是信息时代的产物，是知识、智能在篮球产业中运用的结果。

三十五、乔丹公司

在耐克庞大的体育王国中，篮球明星迈克尔·乔丹及其风靡全球的篮球鞋系列毫无疑问是耐克的大哥大。对于运动爱好者来说，Air Jordan 比珠宝、汽车还具有吸引力。1994 年乔丹暂退篮坛，Air Jordan 篮球鞋系列严重受挫，销量大减。这次教训令耐克悟出一个道理：Air Jordan 之所以受欢迎，是因为乔丹，而非耐克。然而乔丹有一天必然离开篮坛，耐克如何保留 Air Jordan 这张王牌？耐克的老板莱特在其经营管理上采取了一个惊人的创新：把 Air Jordan 由耐克旗下的一个系列，转营为一个独立的牌子，于是耐克公司属下的一个独立子公司——乔丹有限公司于 1997 年 9 月 8 日成立了。乔丹公司由乔丹任行政总裁，生产运动服装和运动鞋，包括球衣、外套和羊毛质的运动服等。球鞋系列方面，乔丹公司头炮推出 Air Jordan 第 13 代。

乔丹公司是明星、名牌战略与高科技的融合，在文化上、经营管理上都运用了知识经济的创新意识，是耐克经营之道的创新。

1. 耐克的大哥大：乔丹及其 Air Jordan 篮球鞋系列

耐克在运动鞋和服装用品的领导地位人尽皆知，有 92 亿美元的资产总值。旗下有份接受赞助的天皇巨星俯拾皆是：高尔夫球的泰格·伍兹、足球的罗纳尔多、网球的桑普拉斯、棒球的格利费雷、橄榄球的桑德斯和田径的迈克尔·约翰逊，无一不是其运动项目当中顶尖级球星！

不过，就算在耐克庞大的体育王国当中，没有任何人会否认，只有一名天皇巨星。一对王牌球鞋，能称得上为耐克的大哥大——那就是篮球球王迈克尔·乔丹及其风靡全球的 Air Jordan(飞人乔丹)篮球鞋系列！对不少上流社会的贵族豪门来说，名车、洋房是身份的象征，但对于运动爱好者来说，Air Jordan 的吸引力是连黄金、钻石也比不上的！每一次耐克推出新系列的 Air jordan 时，全球数以百万计的球迷便蜂拥而至耐克专卖店或其他运动鞋连锁店抢购这对他们心目中的至爱宝物。以纽约市为例，每次“空中飞人”面世，球迷便会通宵在运动鞋店门外排队守候，希望能第一拥有这对“鞋王”！部分年轻人甚至不惜请假半天，直到买到 Air Jordan 才肯“撤退”。在美国拥有超过 300 间运动连锁店的副总裁伍德说：“每年一到 Air Jordan 推出，公司的营业额便自然地提高。”伍德也指出，部分顾客甚至一买就是几对 Air Jordan，有些固然是用来收藏，但更多是用来日后“转卖”时能够货源充足。难怪单是过去一年，这对耐克的王牌已为公司带来超过 7000 万美元的收入，这还没有包括有飞人标记的运动服装和棒球帽。

在体育史上，没有任何被赞助的产品比 Air Jordan 更加畅销。因此，自从 1984 年 1 代的“空中飞人”诞生后，便一直成为耐克杰作中之杰作。直到 1994 年，即在乔丹短暂退出篮坛的那一年，Air Jordan 遇上重大挫折，其销量大幅度下降，公司蒙受沉重的损失。这次教训令耐克领悟到一个重大的道理，就是 Air Jordan 之所以受欢迎，是因为乔丹，而不是耐克。就算耐克继续产到第 50 代、第 100 代的 Air Jordan，假如乔丹退出篮坛的话，鞋也会同时失去它的灵魂。

当然耐克的“伤口”不久之后便复原，随着乔丹在 95 年复出，Air Jordan 的生产再次攀上高峰。97 年的收入固然令耐克老板莱特笑逐颜开，但更惊人的是，他们预期 98 年乔丹服装球鞋的总收入将会比 97 年超出 65%！试问如此一本如意帐，有谁愿意放弃呢？但 34 岁的迈克尔·乔丹已踏上了他职业生涯的黄昏路，虽然他仍是 NBA 最顶尖的球星，但球王也始终会有离开的一天，其 97～98 赛季既是他生涯中的第 13 个球季，也很可能是最后一个。耐克方面吸取上次的教训之后，这次自然会周详考虑和分析，如何帮乔丹及耐克自己铺路，保留 Air Jordan 这张王牌。

2. 耐克的对策：“创新”意识

由于 Air Jordan 球鞋一句是乔丹自己的私人装备，因此若是乔丹退出的话，鞋便再没有模特去穿，曝光率下降，生意自然也受打击。耐克的老板莱特认为要保留 Air Jordan 在市场的领导地位，就是要把 Air Jordan 由耐克旗下的一个系列，转营为一个独立的牌子。就算乔丹本人退休，但这个牌子仍可以继续在市场上竞争。

不想重蹈覆辙，莱特和乔丹在 97 年 9 月 8 日宣布乔丹有限公司成立。这是耐克另开的一家全新公司。曾协助 Air Jordan 的人士，包括过去 10 代 Air Jordan 的设计师哈特菲尔德和设计及拍摄过去 34 集 Air Jordan 广告的推广主任瑞斯沃尔德成为新公司的主要行政人员，即乔丹的左右手。乔丹自己成为公司的行政总裁，其任务除了要管理公司的运作外，他还会对旗下产品提出意见。至于公司的王牌 Air Jordan，乔丹自己更会参与构思和工作，和哈特菲尔德合作，把他心目中的创意和感觉融入球鞋。

财政方面，乔丹自己将不会在新公司上投资一分钱，后台大老板莱特在这方面仍然会主持大局。他们并没有透露乔丹在新公司会占有多少股份，但可以肯定的是，乔丹公司分红时，一定

不会少了乔丹一份。其实这次耐克用乔丹的大名另开公司，财政上是变相给予乔丹入股的机会。以前是耐克赞助乔丹，现在乔丹则成为公司的一部分，也顺理成章地成为股东之一。乔丹这次借耐克的财力来自立门户并非是昌然的决定。他的经理人福尔克对这次决定当然是最清楚不过，他说："乔丹不会打一辈子篮球。他的新挑战就是要进入商界，把其时间和精力放在商界。"将上任乔丹公司产品主任的帕顿也附和说："乔丹已花了多年去准备由球员转成一名商人。他有机会用耐克之力在商界大展拳脚，代表着他转变的开始。"

耐克在过去一两年来其实也悄悄为未来 Air Jordan 的生意打算。他们特意为 Air Jordan 安上 Jumpman 的新称号，无非就是想扩大"空中飞人"系列的范围，不想人们错觉地认为，只有乔丹才可以穿着 Air Jordan。不过除了外号之外，其他一切皆会保持原状，特别是那个街知巷闻、人见人爱的"空中飞人"标志(即光头乔丹展开双腿右手持着篮球的那幅"飞行图")。耐克希望这个策略能够令球迷对那名叫乔丹的篮球运动员的发烧程度转移到以他名字为牌子的产品上。这是一种绝妙的"创新"，是当今知识经济时代对于"创新"意识的实际运用，它是以知识智能为基础的现代化经营方式。

3. 乔丹公司：明星、名牌战略与高科技的融合

乔丹公司生产运动服装和运动鞋，包括球衣、外套和羊毛质的运动服等等。乔丹本人亲自选了 5 名 NBA 球员，赞助他们穿着 Jumpman 系列的球鞋。这 5 个人包括洛杉矶湖人队的后卫琼斯、达拉斯小牛队的前锋芬尼・密尔沃基。公牛队的前锋贝克和后卫阿伦以及克里夫兰骑士队的新后卫安德森。5 人之中琼斯和贝克的名气最大，前者去年首次入选 NBA 全美明星队，后者则早已成为明星赛的常客，被誉为未来梦幻组合的人选。

除了 NBA 之外，NCAA 球员也没有被忘记，辛辛那提、圣约翰和北卡罗莱纳 3 所大学的篮球队在来年的 NCAA 球赛将会由乔丹公司一手包办其运动装备，而 Jumpman Pro 也当然成为主角。

说来也好笑，原来丹乔 10 年前曾经向莱特提出过类似的想法，当时只有 24 岁的乔丹想要耐克替他开一所只卖他个人的运动服装公司。当时莱特毫不犹豫他说："没有耐克，迈克尔・乔丹就根本毫无价值。"10 年后的今天，乔丹拥有他自己的在耐克总公司的大办公室，台上的街头写上"总裁乔丹"其生平梦想实现了。乔丹高兴他说："我现在已到了人生那个想自己管理和控制业务的阶段，不再由其他人来作主。"乔丹对于旗下产品的创新看得尤为重要，并且主张运用当今的高新技术来设计和生产新一代的 Jumpan Pro。设计师哈特菲尔德和乔丹紧密合作制作出最符合乔丹构思的产品。乔丹认为白色为主的线条是他的风格，于是哈特菲尔德绞尽脑汁制造出符合乔丹心意的新款鞋。鞋跟部分有一层立体幻彩的图案，两边有高科技的绵质保护，有完全不同的新鲜感。事实证明了这一点。

乔丹在 96 年单是从耐克、麦当劳等公司已赚取了近 4000 万的赞助费，再加上芝加哥公牛队开给他那张 3000 万的支票，以及他在《太空大掼篮》收到的花红，美国财经杂志《财富》估计乔丹全年的总收入将超越 1 亿美元！现在乔丹公司的成立令乔丹又多了一条财路，他将有机会成为首位入选世界富豪榜的运动员。

乔丹在商界的发展固然引人瞩目，但他却并不是第一个成功地从 NBA 转入商界的名人。前费城 76 人队的前锋丁博士曾是费城可口可乐发行公司的合伙人。他最近出山入阁奥兰多魔术队做行政副总裁。"魔术师"约翰逊也拥有以他为名的魔术师有限公司。他的生意主要围绕戏院的业务，他在洛杉矶和亚特兰大都拥有自己的电影院，他正在筹备在休斯敦和克利夫兰扩展势力。

行内人士估计乔丹公司首年的业绩已超过 2 亿美元，看来乔丹在球场上战无不胜，其商场上的第一回合也是 100 分！

【评析】

企业的振兴与发展，不仅要在科学技术上创新，在文化上、经营管理上也要具有创新意识，不能墨守成规。唯有不断创新，企业才能长期立足于竞争激烈的市场之中，才能形成比较强劲的竞争力。

乔丹公司以及其风靡全球的 Air Jordan 篮球鞋系列是耐克经营策略的创新，其采取了名人、品牌与高科技三位一体的创新战略，是当今知识经济时代中企业创新的典范，也是知识与科技在体育产业中渗透与运用的结果。

创新已被视为一国经济增长的基础，企业得以迅速发展的依靠。企业为了避免随原来主导业务的衰落而衰落，必须不断创新。在跳跃创新过程中，忘却成就、精心选择、保护市场、扬长避短是企业取得成功的有效策略。企业跃上第二曲线的过程实质上是一种创新。创新策略可从不拘一格，但必须忘却成就，不断创新。耐克的老板莱特没有满足于眼前的成就，而且进一步实施其创新策略。可想而知，如果微软公司、美特尔公司和耐克公司都迷恋于已有成就，不再追求到新，那么不久也会落伍。过去的成功对创新有如此大的约束作用，甚至可以说成功是失败之母。因此，要不断创新，就必须忘却已有的成就，面向未来新的挑战。

三十六、邓亚萍体育用品公司

以著名体育运动员的名字为品牌进行商品开发，充分利用“无形资产”，邓亚萍体育用品有限公司就是基于这样的目标而成立的。邓亚萍体育用品有限公司成立不久便显示出其蒸蒸向上的活力。

邓亚萍凭着顽强的意志和信念，从亚运会到世界杯、世锦赛、奥运会、她屡战屡胜，为中国体育取得了辉煌的成就。从全国劳模到 96 世界十佳运动员、国际奥委会运动委员会委员，邓亚萍已成为一种精神，一种体育精神，一种奥运精神。邓亚萍用精神打造了一个“邓亚萍牌”对于她来说这是一种无形资产，是一种财富。邓亚萍没有浪费这一财富，她通过实干，以泪水、汗水为代价，营造出了一个真正的商业品牌“邓亚萍牌”。“邓亚萍牌”已深入人心，邓亚萍体育用品公司的产品一上市，便受到广大消费者的青睐。

邓亚萍体育用品有限公司成功的因素主要有几点：体育明星、品牌营造和经营的创新，其中最重要的是，其成功营造了一个体育用品的品牌，这可以说是其成功的关键所在。“邓亚萍牌”不仅象征着一种拼搏向上的精神，而且是我国体育用品的著名品牌。

1.“无形资产”应用的实验

第 26 届奥运会和第 44 届世乒赛，邓亚萍荣获冠军之后人们都认为她要激流勇退。特别是她当选为国际奥委会运动委员会委员之后，似乎没有了她的讯息，原来，邓亚萍作为“邓亚萍体育用品有限公司”的名誉董事长，专程为“邓亚萍牌”落户山东济南剪彩去了。

对此，邓亚萍是这样考虑的：“李宁牌”是李宁退役之后才打向市场的。我是第一个作为国家队现役运动员“下海”的。我们很多拿了世界冠军的运动员都出国了，名气也带到了国外，这实际上是一种“无形资产”的浪费。以运动员的名字为品牌进行商品开发，这也是国家体委的一项举措。可能是有关方面觉得我合适，所以让我当了一回“试验品”。我一直想创一块以我邓亚萍为品牌的牌子。我要做一件事就一定要做好它。我想，我并不代表我个人，而是代表整个体育界，这是一种尝试。我在北海也注册了以自己的名字命名的公司。

邓亚萍体育用品有限公司成立不久便显示出其蒸蒸向上的活力，在济南的“邓亚萍牌”专卖店，“邓亚萍牌”体育用品系列应有具有，运动服装。运动鞋帽以及休闲装等一应俱全，生意红火得很。济南的消费者是这样看这件事的——在任何社会中都是劳动最光荣。邓亚萍从不哗

众取宠。邓亚萍的运动服装没有到中央电视台争“标王”就悄然推出了，正说明了她实干的精神。当然，“邓亚萍牌”本身也就凝聚了一种拼搏向上的精神，惹人喜爱是自然而然的。

2. 用精神打造“邓亚萍牌”

对于邓亚萍，乒乓球曾伤透了她的心。5 岁时开始，便在曾经夺得中南五省乒乓球赛男单冠军的父亲邓大松的调教下背着沙袋练乒乓球，在她两次连续获得河南省和中南 5 省少年乒乓球冠军之后，被送进河南省队参加集训，可不久，邓亚萍接到通知，要她卷铺盖回家，因为她个子太矮，手臂太短，教练认为没有发展前途，这对一个不满 10 岁的女孩子来说，无异于晴天霹雳。这使她痛苦、伤心，但也使她奋勇向上，她感到身内随之产生了一种强烈的冲击力。13 岁时，邓亚萍终于以“正手快，反手怪，攻球狠”的“魔球战术”战胜了世界冠军戴丽丽，接着又力克李惠芳、耿丽娟、陈静等老将新秀，并入选国家青年队。胜利的鲜花使 14 岁的她陶醉了，不知不觉中，她陷入了满足于现状的危险情绪中，这种骄傲自满、松松垮垮的直接后果是：在 1988 年全国青年乒乓球赛上，开赛后即大失水准，单打比赛竟以 0 比 3 惨败，痛失进入前 8 名的机会，邓亚萍又一次哭了。

两次刻骨铭心的挫折使邓亚萍悟出了：身体上没有优势并不可怕，如果一个人没有精神优势，就不可能有推动事业成功的动力，那样，即勉强支撑着走上赛场，也会败下阵来。她在给父母的信中写道：“我好像在攀登珠穆朗玛峰，越向上爬，越要付出更大的代价，如果停下来，歇一歇，就可能滑落到山谷，永远也不会达到峰顶……”

邓亚萍用百倍的努力抚平了人生道路上的伤痛，她开始了苦练。为练就一手正手抢攻，反手快拨，快、狠、灵、准、刁的绝活儿。她每天十几个小时泡在训练场上，背着教练加班“偷练”，连食堂的师傅都说：“什么时候看见邓亚萍来吃饭了，就说明训练馆没人了。”当时的教练许绍发则评价：邓亚萍是我们队训练最刻苦、最认真的一个，无论在什么时候，什么场合，她都是好样的。

从此，心理上有充分准备的邓亚萍用那股子被挫折和磨难造就的韧劲和自信心，风风火火地登上了和世界高手对抗的大舞台。第 11 届亚运会上，当中国男队 1 比 5 惨败于朝鲜队，世界女单冠军首盘便失一分的情况下，邓亚萍右手横握“大刀”球拍，刚一出场便做了几个挥臂扣杀动作，就像一团火焰，顿时燃起了全场观众的激情。危急关头方显英雄本色，她时而正手拉、拨、扣，时而反手推、挤、弹，关键时刻毫不手软，凭着顽强的意志和自信，力挽狂澜，为中国女队立下汗马功劳，打出了中国威风，捍卫了国球的尊严。从亚运会到奥运会、世界杯赛、世锦赛，每到关键时刻，对手一旦发现中国教练打出的是“邓亚萍牌”，便士气锐减，败下阵去。

1995 年 5 月 1 日，22 岁的邓亚萍成为最年轻的全国劳动模范。邓亚萍成为一种精神，一种体育精神，一种奥运精神，一种中国精神的化身。1997 年揭晓的 96 世界十佳运动员，邓亚萍作为中国唯一的一位运动员金榜题名。所谓“佳”，既要有极佳的运动成绩，又要有极佳的风采和品格，合起来是极佳的精神。

国际奥委会主席萨马兰奇亦被邓亚萍的那股精神所感染，直接提名邓亚萍为国际奥委会运动委员会委员。在第 26 届奥运会上，在 1997 年 10 月的全运会上，萨马兰奇专程到赛场为邓亚萍颁奖，看中的是什么？是那股子人类共同追寻的不服输、顽强拼搏的精神！

邓亚萍终于打造出一个“邓亚萍牌”。中国人终于有了一个具有象征意义的“邓亚萍牌”。为了“邓亚萍牌”，邓亚萍付出了许多也积累了许多。一种精神与文化的积淀，本来就需厚积而薄发。1997 年 10 月的全运会乒乓球冠军，对她这个已经把世界冠军踩在脚下的个人来说已不是很高的目标，但她仍然全力去拼。邓亚萍的本身就表明，比赛的目的，打造品牌的目的，早已不在拼搏过程本身，而在于通过劳动，通过付出，去达到一个高尚的人生境界。

3. 从精神品牌到商业品牌的营造

邓亚萍从 15 岁成为国家队最年轻的队员起，一人独得十几个世界冠军，在乒乓世界中独

领风骚，不能不说是以汗水、泪水为代价的。当然，她比常人付出更多的，是精神上的代价。可以说，"邓亚萍牌"的深入人心，不只是一种服装品牌，而是作为一种体育精神的品牌。

从某种意义上说，邓亚萍体育用品有限公司一开始就突破了传统的经营战略——先营造品牌，后生产产品，然而，邓亚萍清楚地知道，一个企业的发展单靠"明星效应"是持续不了多久的，必须依靠产品自身的质量，企业的经营管理及销售网络，才真正营造出一个商业名牌。于是邓亚萍与她的同伴们开始了苦干、实干。她首先建立起一条产、供、销的完整框架，并脚踏实地地投入到企业管理中，诸如管人员安排、生产技术、市场策划、广告宣传等等。

终于，功夫不负有心人，邓亚萍又一次凭着实干营造了一个真正的商业品牌——"邓亚萍牌"。邓亚萍体育用品有限公司生产出来的"邓亚萍牌"一上市便受到广大消费者的青睐，营业额不断上涨，市场覆盖面迅速扩大。"邓亚萍牌"成为继"李宁牌"之后的中国又一体育用品名牌。

【评析】

"邓亚萍牌"成功的两个最主要原因是：合理地利用了无形资产；成功地进行了品牌营造。从某种意义上说，这些都是知识产权的应用，它对于企业的产品具有高附加值，这是知识经济特点的表现，也是知识经济时代体育产业最好的发展方向之一。

无形资产是一种不以任何实物形式存在的资产，是能够在流通中与有形资产相互作用产生加倍增值效用的资产，是以某种特殊权利、技术、知识、素质、声誉等经济资源形态存在并能长期发挥作用的资产，是高投资、高风险、高价值的资产。无形资产的使用价值体现在无形资产所产主的效果上，一个企业拥有无形资产的多寡，实际上是一个企业竞争力的标志。邓亚萍体育用品公司就充分而有效地利用了无形资产。

邓亚萍体育用品公司另一个成功的关键是营造了一个"邓亚萍牌"。品牌，俗称牌子，是制造商或经销商加在商品上的标志。品牌是企业产品的质量、待征、性能、用途、等级的概括性象征，凝聚着企业的风格、精神和信誉，使消费者一接触品牌就会想到生产企业，就愿意购买和消费。邓亚萍品牌的成功给我们提供了一个在体育领域发展知识经济的优秀的典型案例。

三十七、波特技术公司

对风险资本的理论研究，国内学术界已有很多介绍，但很少以一个案例形式研究风险资本对新技术公司的作用。事实上，风险资本是在实践中发展起来的，因而，从案例着手研究风险资本更具有指导意义。

本文中介绍的由风险资本所资助的波特技术公司成立于1991年，一开始叫做波特电池公司。这是一家能源技术公司，其主要业务是在它拥有的专利技术的基础上发展和推广先进的高能量的、可以充电的电池系统。波特专利技术除了其他一些优点外，主要是使用铅酸电解来产生较高的能源。波特公司的目的是想成为在高能量、可充电电池系统市场上占主导地位的生产商，在高能量和小包装范围内取代镍、镉和传统电池。在本文中，我们重点分析这个公司的创立过程，以及该公司如何通过风险资本的融资，发展到于1996年5月份首次上市，并从该公司的成长过程中分析风险资本的重要性。

1. 发展过程：企业家的创业

这个故事始自一个发明家。在80年代末期，他有一个发明高能量铅酸电池的设想。在提出发明设想之初，他曾在大丹佛地区的一家大电池公司任经理，由于这家电池公司不接受他的发明，不久他便离开了该公司。他随后进行了各种各样的商业活动，包括投资搞滑雪圣地、建立电子产品装备线等等，但这类投资很快就出了问题，迫使其宣布个人破产。尽管他屡遭挫折，却

与一些有关人士发展了良好的个人关系，而正是这些人后来把他引进了风险资本产业。在此期间，他又开始鼓捣他的发明。不久，他便搞出第一个电池原型，他开始寻找愿意投资这种产品的资金。

事实上，这个电池原型对寻找资金是非常重要的，以前很多人有很好的发明设想，但是很少有人能把想法变为原型。他的产品原型使得他能够用很小的（大约为小拇指一半大）但又是能量很大的电池来向人们演示他的发明。比如说电池与纸夹形成短路，纸夹很快发出橙色光并溶化了，只留下一股青烟和溶化了的铁，这表明有一股很强的电流通过了纸夹。在一个更富有戏剧性的实验中，他把 6 个小电池排成一排，反复启动了 3 公升卡车的引擎，这给人留下了很深的印象，因为他的电池只重 1 磅，而传统汽车电池为 35 磅。这些令人眼花缭乱的演示在吸引潜在投资者和未来的管理人员上有不可估量的作用。他的发明后来被哥伦布风险资本公司所注意。该公司是大丹佛的一家中型公司，大概拥有 1 亿美元资金。

2．融资过程：第一阶段

融资过程的第一阶段开始于风险资本家对他的发明产生了兴趣。这通常来自于风险资本家自身的经验，同时也根据他们以前所做的案例，而不根据会计学上的资产负债表。一个风险资本公司主要是根据他过去所做的具有类似背景的开发工作来评价新的发明的。他们一般使用 4 个标准：管理、市场、产品以及赚钱的机会，也就是说如何冒最小的风险取得最大的回报。

管理：通常，创业创始人的履历对引进风险资本是很重要的。在波特公司的案例中，创始人本身曾是一个非常成功的经理，同时又试图创立各种不同的生意。风险资本家非常看重这一点，因为创始人的履历证明了创始人不仅具有管理企业的经验，同时还有创业家的精神。他既能够自己有所发明，同时又能够承受个人破产的心理创伤，这足以表明他有内在力量，有特定的素质，因而他无疑能够集中精力去做成一件事。

市场：风险资本公司通常要求他要投资的企业能至少在世界范围内最终拥有 10 亿美元的市场，符合此条件，风险资本公司才会认真考虑其投资的可能性。可充电电池的世界市场，据 1995 年估计是在 140 亿至 160 亿美元之间，而且这个市场还在随着各行各业的应用而不断扩大。假如波特能成功地实现公司的战略，他们是有可能进入上述市场的。

产品：对风险资本公司来说，理想的产品具有较少的技术风险，同时又具有能够使它区别于竞争对手的专有特点，并且，此产品还能够获得较高的回报，同时人们又有多次消费的机会。从发明者角度来看，波特的发明设计有一定的技术风险，这个风险就是该电池是否能够成功地达到生产指标（10 万个/天）；其次，要想达到这个标准，需要投入大量的资金来制造生产该产品的新设备。

赚钱的机会：上述标准都达到之后，风险资本家会以最低的价格买下这家公司；与之相反，创业家则会致力以出让最小的产权去筹集到最多的资金。在波特案例中，由于创业家事前已经想尽一切办法去筹集资金，同时风险资本家也对其多次接触，所以两者讨价还价的余地并不是很大。

1991 年初，几家风险资本公司的风险资本家运用他们以前所做的案例和以上标准对这项新的电池技术进行了评估。大家认为发明者的设想及电池原型大概价值为 30 万美元。1991 年 3 月 3 日，哥伦布风险资本公司根据这个估价给该公司提供了 5 万美元资金，这家公司在美国正式成立。以 5 万美元投资，哥伦布公司购买了这个雏形公司 5 万股（获 1/6 股权）。这笔奖金一部分用来给发明家提供工资，另一部分用来购买开发实验性电池的原材料。另外，公司创始人、发明者还雇用了电化学顾问。于是这家公司住进了科罗拉多州波尔多市的波尔多技术孵化中心。一般而言，当一家公司搬到孵化中心之后，它所得到的风险资本的机会会增加很多，因为中心的管理董事与风险资本公司通常关系密切，一个孵化中心一般会有 10～30 家雏形公司。

哥伦布公司所做的第一件事就是委派了一个首席执行官，因为新公司需要一位有经验的

经理来指导，以便创业家集中精力来发展他的技术。虽然创始人不放弃他对公司的控制，但最终还是同意了公司的安排。1992 年 5 月，新的首席执行官开始在波特公司工作了。他曾任一家乳制品技术公司的总裁和首席执行官，还曾长期任 IBM 的高级管理人员。

这段时间波特公司相当繁忙，公司创始人以及电化学顾问用手工制造大量新型电池。由于制造电池是一个非常复杂的工艺，制造过程常常会出毛病。尽管制造电池的基本思路是对的，但系统地生产出同样质量的电池并非易事。此外，电池能否大批量生产，也是他们要解决的问题。他们的早期目标是先在技术上达到一定水准，比如说在一定的时间内释放出一定的能量，而且电池可以几百次地反复充电，只有这样新产品才能占领市场。为实现这一目标，他们雇用了一个学机电工程的学生，来协助电池检测和充电器的设计。这种四处招募贤士的能力，也是风险资本公司所独有的。之所以如此，在于他们有很强的网络，包括大学的关系网络。

由于公司需要更多的资金维持其活动，1991 年 6 月、8 月、11 月，公司又分三次发行了 A 系列的优先股以获取现金。其中，以每股 0.927 美元卖给哥伦布公司 337550 股，从中获取约 313000 美元的资金。1992 年 4 月，哥伦布公司又说服了另一家风险资本公司世纪公司与其分担融资风险。该公司也位于大丹佛地区，同样以 0.927 美元一股的价格购买了 234014 股 A 系列优先股，总价值约 217000 美元。

新资金的用途主要是发展新的技术，直至它能够在生产过程中达到稳定的技术指标。达到这一指标后，该公司就可以从技术孵化中心搬到下一个实验工厂，开始下一个阶段的生产。

风险资本公司设定 1992 年 11 月为波特公司达到技术标准的最后期限。如果届时技术标准仍没有达到，波特公司就必须关门，当然风险资本公司也会损失一笔钱；如果届时能达到技术标准，建实验工厂的钱就会有着落。因此这段时间每个人的压力都非常大。在此期间，公司进行了许多设计实验，以期尽最大可能提高电池的能量。但是，许多电池在还没有明显的原因情况下就因失效而被扔掉了。只是在极个别情况下，他们才生产出一只性能非常好的电池。尽管他们非常努力，但却没有什么大的进展。在这种情况下，大家开始把事情往坏处想了。而正在这个紧要关头，他们又遇到更大的打击，在公司工作 5 个月的首席执行官决定辞职，尽管风险资本公司试图说服他成为董事会的一员，他还是决定到一家非常成功的数据存储公司里任职。在这个痛苦的时候，大家开始认为他们不能达到技术指标，而公司将会解体，士气非常低落。而销售 A 系列优先股所得到的 53 万美元也全部花光。

离风险资本公司设定的最后期限只有几个星期了。就在此时，风险资本公司开始花大价钱来寻找一名新的首席执行官。很快，该公司就得到了一名新的总裁和首席执行官。另外，幸运的是，此后不久，波特公司就成功地制造了一些达到技术标准的电池。这一结果坚定了风险资本公司继续向该公司扩大投资的信心。

3. 第二阶段：实验工厂融资

由于哥伦布公司和世纪公司对波特公司的发展前景产生分歧，所以哥伦布公司要寻找一个新的分担风险的伙伴。不久，他们便找到了帕特利 · 考夫公司作为一个主要的投资者。哥伦布公司是一个相对较小的风险资本公司，而由一个小的公司引进一个较大的公司来承担更多风险，在美国已是司空见惯的事情。帕特利 · 考夫公司是美国最大的风险资本公司之一，大约有 10 亿美元的资金。1993 年 1 月，哥伦布公司和帕特利 · 考夫公司以每股 0.5 美元的价格买下了世纪公司所持股份。同时，又额外以每股 1.5 美元的价格买了 2574003 股可转换 B 系列优先股，总值约 3861004 美元。到此时，哥伦布公司和帕特利 · 考夫公司拥有波特公司同等数量的股份，两者都是公司最大的投资者。

有了资金，公司就投入一家试验工厂，同时也有足够的资金去雇用电池专家、公司管理人员、工厂工人，以及购买重要的设备。从这一点，我们可以看出，只要公司能够继续往前发展，并能够清楚地显示某一天它会成为市场带头人，风险资本家就会继续提供资金。

公司的创始人曾在一家大的电池工厂工作，他认识很多专业工程师。如前所述，公司的盈亏平衡点是每天生产至少 10 万个电池。为此，他们需要制造新的生产设备。公司必须从头设计和制造这样的设备。公司为此雇用了有经验的工艺工程师。由于设计制造新产品的原型非常昂贵，而先前筹集的资金也已用完，所以公司在 1994 年 7 月和 9 月，又分别发行了 C 系列优先股，股票总共为 1167595 股，获得资金 3502796 美元。此时，另外三家投资者也购买了股份：一个是基督降临的国际公司(216044)股，一个是第一跨州证券公司(168608 股)，还有一个是技术基金资金合作公司(1672060 股)。哥伦布公司和帕特利·考夫公司仍然是最大的投资者，分别购买了 303348 股和 315925 股。股票价格也随之涨到每股 3 美元。因为公司已经开始了解妨碍电池功能的一些因素，而且在生产工艺上做了一些改进。由于工艺不稳定，他们必须反复实验很多次。可见他们不仅仅是在开发一个新的产品，而且也是在开发一个新的工艺。这些技术上的成就最终都会以股票价格的增加体现出来。

除了技术的挑战之外，还有人际关系的挑战。在很多问题上大家都意见不一，如公司应如何管理、电池应如何检测及怎样设计新设备。这些分歧需要一个很强的领导来解决。风险资本家为公司物色的首席执行官起到了这种作用。

不久，公司又发行了一系列强制性、可赎的、可转换的优先股，它们是：

系列	日期	美元/股	股份	金额(美元)
D 系列	4/95	6	632951	3797732
E 系列	6/95	6	250000	1500000

到 1995 年 12 月 31 日止，可赎优先股价值为 13433482 美元(5243425 股)。

4. 合资企业

后来，公司与约翰逊控制电池集团达成了合资企业协议，组建了约翰逊控制一波特公司。约翰逊控制电池公司是约翰逊控制公司的全资子公司。约翰逊母公司不仅生产汽车用电池，而且生产汽车加热、通风、塑料件和座椅系统，年营业额达 68 亿美元。波特公司和约翰逊控制电池公司在新的合资企业中各拥有 50%的股份，各投资 30 万美元作为合资企业的初始运作基金。建立合资企业对波特公司的发展至关重要，这是因为：第一，波特公司需要一个制造伙伴来分担它制造和开发的高成本；第二，合资企业能够协助波特公司上市，因为有了约翰逊控制公司这样的大公司作后盾，很多投资者都会愿意投入的。

合资企业的生产和供货合同要求合资企业参与生产、组装、产品测试，并为它们在售前贴标签和包装。合资企业是为波特公司和约翰逊控制电池公司生产的，而约翰逊控制电池公司应在头两年向合资企业购买其 100%的所需产品，除非合资企业供不应求。

作为合资企业协议的一部分，约翰逊控制电池公司以每股 6 美元的价格购买了 25 万股 E 系列优先股(一旦该公司上市，这 25 万股就会变成普通股)。同时，也购买了 380666 股的认股证书(认股证书上每股 0.0015 美元)。波特公司希望它在正式上市成功之前把认股证书变为股份。

5. 第三阶段：上市

1996 年 5 月波特公司通过上市方式，在证券市场上正式销售了 210 万普通股，净收入在 2300 万～2700 万美元之间上市之后，公司最大的 4 个股东包括：

帕特利·考夫公司(1995586 股，23.5%股权)

哥伦布公司(1864562 股，22.0%股权)

爱佛恩公司(576238 股，6.8%股权)

约翰逊控制电池公司(558666 股，6.4%股权)

最大的个人持股者仍是创始人,拥有487613股,占总股份的5.7%。到7月份为止,公司股票以波特的名字在美国全国证券报价系统以每股12美元挂牌交易。

公司首次上市净收入中的1900万美元,预计会用于在未来两年中大规模地扩大生产能力(1500万美元),以及购买大型设备(400万美元)。其他纯收入则会被用来从事研究开发,作为流动资金及用于其它一些目的。该公司还准备将余下的净收入投资于短期、高等级的有价证券。

【评析】

通过本案例全过程的介绍,我们不难发现,尽管波特公司在起步时几经挫折,几次濒临破产,但是在每一次关键时刻,都是风险资本家的鼎力相助,才得以渡过难关。在美国,有许多很小的有技术的公司之所以能够使其技术得到迅速发展,皆与风险资本的参与分不开。而风险资本尽管冒着巨大的风险,但因为高收益的诱惑,也愿意协助这些公司的发展。美国硅谷高技术开发区不乏这类的例子。这对于鼓励新技术、新工艺的发展有很大的推进作用。在本案例中,风险资本家通过将其投资的新技术企业推荐上市后,出售其所持有股份而获巨利。同时,风险资本利用其丰富的关系网络,在协助新技术企业寻找管理人员、技术人员等方面,也发挥了较大的作用。可以毫不夸张地说,没有风险资本的扶持,就没有波特公司的今天。但我们站在更高的角度考察问题,就会惊奇地发现,今日诸如英特尔公司等巨型新技术公司的存在,也是风险资本的得意之作。笔者提供此案例,也是希望中国能逐渐发展风险资本,使他们与小的新技术公司有效地结合在一起。这对于在中国快速发展高新技术产业将产生巨大的促进作用。从这一点上看,本文中的实例为中国的企业家、金融家提供了一个绝好的范例。

三十八、录像机产业的霸主兴衰

历史存在着惊人的预警性,几十年前发生的民用录像机产业的创新竞争过程,就那么深刻地预先展示了知识经济时代技术必将转化为商业竞争优势的市场准则。这个例子所包含的丰富信息对今天我们理解知识经济时代技术创新、企业技术进步对社会产生的深刻影响大有帮助。

企业最初是为了追求未来商业机会而开发录像机新技术,但他们的努力结果却导致今天一个重要产业的诞生——为大宗民用市场制造录像机VCR(盒式磁带录像机的简称)。开发民用录像机的6个先驱者分别是美国的RCA(美国无线电公司)和Ampex公司,日本的JVC公司、松下公司、索尼公司和东芝公司。70年代后期,松下公司JCV公司和索尼公司成为这一新兴产业最大的"赢家"。

尽管获胜者都是日本企业,但这个案例仍然能很好地说明知识经济时代技术创新、企业技术进步的国际性影响。松下、JVC和索尼在VCR产业取胜而其他公司失败的真正原因,在于三个领先者的技术创新和管理实践,只是碰巧胜利者都是日本企业。这些企业具有独特的能力(技术、战略和营销等),而这些能力与重大新技术的开发是密切相关的。

1. 早期的先驱者们

从VCR创新的竞争史来看,VCR开发和创新在录像机的历史上代表了技术进步史上一种常见的创新格局。二次世界大战后,电视这个重大创新的引入创造了一种新需要(需求),即需要一种音像设备,能高保真地录放音像,并能像无线电播音员使用磁带录音机那样方便。已处于广播电视设备市场的企业都试图发明一种设备,以满足这一明确的市场需要。50年代早期,在实用的磁带录像机(VTR)问世之前,美国RCA公司和Ampex公司、日本东芝公司已各自在其实验室进行了大量的技术研究工作。Ampex公司取得了成功,它们的机器风暴式地席

卷了广播电视市场。几年内,RCA(通过与 Ampex 交叉许可)、东芝(与 Ampex 合资)成为广播电视市场上录像机产品的重要供应商。

虽然上述三家企业的某些工程师都感受到了开发视像技术服务于大宗民用市场的可能性,然而,三家企业都没有追求这一机会。同一时期,索尼 JVC 和松下公司由于受上述企业发明和商业成功的刺激,都开始了自己的技术研究工作。

后一组企业坚持自己的技术开发计划,直到 1975 年大宗 VCR 市场诞生。它们不断从失败的创新中吸取教训,经过顽强的技术努力,最终所创造的设计综合(主导设计)很好地满足了大宗市场的需要。这些创新者在这一新产业的高度有利可图的成长阶段,竞相建立起自己的竞争优势,从而开始了技术发展战略。

1951 年,RCA 公司的总裁大卫・萨尔诺夫(David Sarnoff)向他的工程师们提出挑战性使命,要求 5 年内开发出录像机。RCA 集中力量研究一种使窄磁带高速通过固定磁头的机器。同时,在东芝公司的中心实验室,一位年轻的工程师川崎与日本广播公司(NHK)一起合作,也在进行录像机的发明工作。他在尝试另一种不同的方法,即让录像磁头高速旋转而磁带则以相对较慢的速度通过。因为磁带路径像螺旋,这个设备就称为"螺旋扫描仪"。1954 年,川崎第一次为他的新扫描仪申请了专利。

然而,从商业的角度看,第一个重要的录像机是 Ampex 公司在美国加利福尼亚的开发小组所创造的。这一革命性的创新采用"横向扫描仪",即快速旋转的磁鼓上所带的四个录像头扫过一个两英寸宽的磁带。Ampex 公司于 1956 年 3 月首次公开展示它的录像机,结果使参加展示会的电视播音员惊讶得目瞪口呆。该机器包含一项专利技术,没有这项专利技术似乎就制造不出有竞争性的录像机来。Ampex 公司的管理当局很想进行技术垄断。但由于 Ampex 公司想生产彩色录像机,它便与 RCA 公司签订了交叉许可协议,因为后者控制了彩电专利。又由于担心巨大的 RCA 公司会第一个引入晶体管录像机,Ampex 便与索尼合作开发用于录像技术的固态电路技术,同时想借此进入日本市场。后来,Ampex 与索尼因为专利费用问题而分道扬镳。

这一时期,尽管录像机的价格高达 5 万美元,电视广播对录像机的需求还是在急剧膨胀。但没有迹象表明用户会对基于横向扫描仪的产品感兴趣,因为它太复杂和昂贵。然而,有人推测未来会出现大宗市场,认为 80 年代录像机的使用可能会普及到家庭。

Ampex 公司和日本的工程师们把螺旋扫描仪与电视广播录像机的成功因素结合起来,从而打开了为大宗市场开发磁带录像机的道路。东芝、RCA 和 Ampex 的一些工程师看到了开发这一技术的潜力,但这些企业的高层经理还是决定将技术努力的焦点放在广播电视市场上。然而,索尼、JVC 和松下公司十分清楚地感受到了新的设计综合将创造的机会,这三家企业终于在 1957 年后成为家用录像机的先驱。

(1)RCA 公司。1956 年,在 RCA,一位工程师领导的广播电视录像机制作项目失败了,但他认为可以减少固定磁头机器的大小,从而制作"家用电视磁带放像器"。但在当时,RCA 的主要事业受到来自泽尼斯公司(Zenith)、德州仪器公司和 IBM 的挑战,高级行政管理人员被这些事弄得寝食不安。RCA 在电视机制造方面的领先地位受到泽尼斯公司创造性营销战略的挑战,新的半导体技术正在侵蚀 RCA 的真空管事业,而电子计算机已发展成了一项比较大的事业,这使 RCA 大为震惊。RCA 决策者于 1958 年终止录像技术的民用应用研究,直到 70 年代初,RCA 才再次开始对录像机设计进行创新。

(2)东芝公司。1959 年在东京,东芝公司的川崎展示了一个带有螺旋扫描仪的录像机工作原型,引起了人们广泛的兴趣。不久,日本一家报纸断言:录像机的开发将会改变世界,初始原型的开发只是第一步。川崎试图使东芝支持他的录像机开发计划,以把他的发明推进到商业应用。但东芝的高级管理人员没有理解川崎的发明的潜力,而派他去负责另一项研究课题。1964

年,东芝和 Ampex 合资,Ampex 取得进入日本市场的机会,东芝则被允许进入广播电视录像机市场,但产品开发的控制权让给了 Ampex 公司。

(3)Ampex 公司。在 Ampex,第一个成功的录像机刚设计开发出来,该公司的研究人员艾力克斯·麦克赛(Alex Maxey)便着手试验简单些的扫描仪设计方法。他的工作导致了螺旋扫描技术。Ampex 于 1962 年向市场推出了用于闭路电视的晶体管录像机。Ampex 当时占据全世界录像机市场的 75%,似乎处于将其产品推向机构团体市场,然后是民用市场的极为有利的地位。但公司高层想让企业减少对录像机收益的依赖,而要进入民用音响产品、计算机外部设备这些新兴市场,以及其他远离企业在磁记录关键方面专长的事业。视像器材部自然把第一优先权让了出去。

2. 新先驱者的出现

当东芝、Ampex 和 RCA 集中精力于录像机的广播电视用户,以及其他多样化事业的优先发展问题时,三家专门从事民用电子开发的日本企业则致力于录像机的新应用。催化因素是作为用户的 NHK(日本广播公司),于 1958 年第一次引进了 Ampex 的录像机。NHK 邀请了索尼、东芝、松下、JVC 和其他日本公司的工程师们来检查、维护录像机。同时,日本通产省要求限制进口 5 万美元价格的 Ampex 机器,组织了录像机研究小组,并向愿意开发国产式样机的企业提供相当的津贴。NHK 的工程师为这些企业提供了有价值的技术数据。JVC 和索尼的技术领导人也都知道了川崎的螺旋扫描仪设计成果。

(1)索尼。索尼很快成为大宗市场开发录像机技术的领先者,尽管当时它还是个小公司。索尼的创始人盛田昭夫,一开始就明确表示要“把电子学和工程的结合用于民用领域”。他们不相信市场研究,正像盛田昭夫 1980 年所说:“无法为一个尚不存在的产品作市场研究。”索尼有两个基本战略:①将高技术用于民用市场;②基于某种热望而不是特定目标,即基于他们所认为的未来会卖出的东西而不是当前市场可能需要的东西来开发创新产品。这两者指导着索尼录像技术的开发方法。

回报过去,索尼于 50 年代就集聚了对家用录像机创新成功来说十分重要的技能:磁记录设备的设计和制造诀窍,电视接收机,类似的半导体电路技术。索尼于 1951 年向市场推出日本的第一台磁带录音机和磁带。1953 年推出电视摄像机,1955 年推出日本第一台家用立体声磁带录音机。其总裁盛田昭夫 1950 年就表示对录像机感兴趣,1951 年曾鼓励索尼的工程师们试验固定磁头机器。1953 年,索尼的一位天才的机械工程师木原也开始研究录像技术。但盛田昭夫又决定集中精力于晶体管的尽快应用,把录像机的研究放到了一边,直到 NHK 于 1958 年把 Ampex 的录像机带到东京。

在 NHK 中心实验室的合作下,索尼只用了 3 个月时间就造出了 Ampex 录像机的复制品。盛田昭夫因此给木原一个新的挑战:开发家用录像机,把电视广播市场让给 Ampex。盛田昭夫于 1958 年知道了川崎的螺旋扫描技术,因此,将录像机目标价格订为 5000 美元,后又降为 500 美元,只相当于 Ampex 录像机价格的 1%。Ampex 于 1960 年给索尼提供了一些技术指导,以换取晶体管技术诀窍。索尼在 1961 年展示了世界第一台全晶体管的录像机,使用了 Ampex 的工程师们认为永不可能取得商业成功的双磁头螺旋扫描系统。1962 年,索尼向市场推出了它的第一台录像机产品 PV100。

(2)JVC。JVC 是另一个具有磁记录和视频技术专长、并投资于民用市场的企业。JVC 一开始是音响设备和留声机唱片的生产者,二战后转向电视机,1956 年引入了磁带录音机。JVC 于 1955 年开始录像机的研究,这是根据其管理部主任高柳的建议进行的。

1958—1959 年 JVC 的工程师们复制了 NHK 的录像机以供内部研究,从而熟悉了 Ampex 的技术。高柳推断,四磁头的 Ampex 系统对家用来说太昂贵,也太复杂了。加上 Ampex 拒绝转让专利许可,于是进一步激励了 JVC 研究双磁头扫描仪和电子电路,从而绕过关键的

Ampex 专利。JVC 于 1960 年第一个宣布开发出了双磁头设计产品。1963 年 4 月，JVC 向市场推出了它的第一个螺旋扫描录像机。

(3)松下。松下是 50 年代后期第三个从事录像机技术开发的日本电子企业，其目标是成为 80 年代全球大宗市场的主要制造商。在 50 年代后期，松下也生产过磁带录音机和电视机。1953 年，松下获得 JVC 公司 50%的股权，但它仍让 JVC 作为完全独立的实体。该公司当时的总裁对录像技术也早就感兴趣，他指示公司中心研究实验室的负责人支持录像机设计研究。当 NHK 要求该公司开发录像机时，他们便派了一名年轻的工程师。由于公司目标偏向民用电子，所以该工程师决定研究更便宜的型号。通产省给予了支持。后来，该工程师认为 JVC 的双磁头设计最好，于是，松下于 1964 年生产出它的第一台商业化录像机。

到 60 年代早期，索尼、松下和 JVC 公司都以民用市场为焦点建立了录像机开发计划，并都基于后来证明比较成功的双磁头螺旋扫描仪技术。三家企业的高层领导都情愿投资于商业价值遥远和具有高度不确定性的技术。相比之下，Ampex 以后的技术努力缺少市场焦点，RCA 放弃了与大宗市场相关的视像技术开发，东芝则完全放弃了录像机的开发。

企业的主导战略和企业高层的决策能力看来是造成上述差异的重要原因。对索尼、JVC 和松下公司，开发基于记录技术的创新性大宗市场产品与企业现有资源条件、战略和抱负完全相符。三家企业的领导者都愿意把赌注押在长期投资上。Ampex 和 RCA 开始都表示愿意坚持长期的风险性开发，但 50 年代后期这两个企业的经理都被其他战略挑战所困扰。

那些准备进行长期努力的企业，组织得十分明智。索尼、松下和 JVC 特别能干的技术领导人中有的就是高级管理阶层的一员，或者与高层领导有着密切的接触。因此，总经理能够将其关键选择基于坚实的技术判断之上(而 60 年代，RCA 和 Ampex 就缺少这一切)。技术领导人则进一步与企业战略协调一致，从而使他们所指导的开发努力能有效地服务于企业的长期商业利益。东芝、RCA 和 Ampex 在 1975 年前又转回来追求录像机大宗市场，但为时已晚，投入的努力也太小。1959—1961 年，6 家企业在确定录像机技术开发方向时所作的选择，对它们在 80 年代的命运产生了重大影响。

1963 年，竞争者们突破了 Ampex 对录像机技术诀窍和商业秘密保护所形成的障碍，但 Ampex 的领先地位仍然无可置疑。10 年后，索尼成为录像机市场的技术领袖，紧随其后的是 JVC 和松下。造成这种竞争格局的主要原因，在于竞争先驱们技术战略管理方式的差异。

3. 新市场的开发和创造

60 年代早期，录像机的三个主要市场是广播电视、闭路电视和家庭。竞争企业将技术开发的目标放在其中一个或几个上。录像机的生产商对广播电视市场的用户需要和需求特征有着细腻的感受，但对其他用户需要的感觉比较模糊。广播电视采用 Ampex 的两英寸、横向扫描系统作为其视像设备标准，这为 Ampex 创造了一个利润丰厚的市场。

在索尼引入 PV100，Ampex 于 1962 年引入类似的录像机后，闭路电视市场开始打开。但该市场真正的性质仍未揭开。例如，索尼于 1962 年宣布，PV100 可用于各种领域，如技术、工业、教育、体育等，并且是家用录像机的先驱。但实际上，就像索尼的第一个录音机一样，第一代螺旋扫描机实际上是“产品寻找用户”。可见，高技术产品的创新和发展必须不断创造和创新市场。在这个过程中，技术与市场逐步实现结合。

(1)家用录像机。当 1965 年索尼引入“CV”模型(半英寸磁带)、Ampex 提供新的一英寸设计时(两者售价都低于 1000 美元)，开发民用市场的第一次尝试开始了。但索尼和 Ampex 都把其产品说成是家庭“即时”电影工具。其他的应用在展望中、如收录电视节目。一些杂志对录像机创新产品及其未来市场进行了热情地评价和预测，但消费者反应冷淡，几乎没有人购买。而创新者们相信其他用户会喜欢这些产品。学校、医院和企业等用户已开始购买录像机，用于培训和促销等。

1965 年的失利,在有关潜在民用市场研究方面给索尼和 Ampex 公司一些有价值的教训。它们推断,成功的家用录像机不能比 1965 年的那种型号贵,然而,要更易于使用、更为可靠,并且也能够录制彩色图像。所有这些特征后来都被吸收到了下一代录像机之中。这一代创新产品于 70 年代早期首次推向市场,使用了易于装卸的盒式磁带。

(2)VCR 的诞生。索尼于 1969 年 4 月又是第一个宣布开发出了使用一英寸盒式磁带的录像机,即 VCR。JVC 不久宣布,它设计出了使用半英寸磁带的机器。同时,Ampex 被日本竞争者粗鲁地推出了低端视像设备市场。为了蛙跳式地超越演化中的录像机产品,Ampex 瞄向了潜在大宗市场,准备生产一种高性能、重量轻、带录像机和摄像头的所谓"即时录像机"。一年内,Ampex 公司制出并展示了新产品原型。但公司总裁怀疑 Ampex 公司大量生产该产品的能力。于是,与东芝合资在日本建了一个工厂。但该工厂也无法生产该新产品。由于两家企业没能解决把设计技术传送到日本工厂的问题,Ampex 公司最终没能把这一产品送达用户手中。

随着新一代 VCR 的引入,贸易和商业杂志推测:"下一个大的民用电子市场"将很快出现。热心者预测,千百万家庭将会很快购买放像机、购买或租用录有节目的盒式磁带。但这个创新包含一个"鸡和蛋"的难题;消费者不愿购买放像机,除非有吸引人的"软件"(节目);而生产者又不愿对软件进行大量投资,除非已形成了大的设施基础。尽管如此,1970 年至 1972 年,欧美、日本的许多企业宣布将向市场提供使用盒式磁带的放像机。除此之外,RCA 公司、CBS 公司正在开发光电放像技术,飞利浦公司等则引入了视盘技术。

(3)VCR 标准。家用录像机国际标准(主导设计)的竞争,对技术发展变化路径和各企业利益具有根本性的影响。索尼为加强自己对付外国竞争对手的力量,邀请 JVC 和松下共同促成 3/4 英寸磁带录像机成为行业标准。1970 年 12 月,三家达成协议,将"U—Matic"当作标准产品。索尼于 1971 年底推出其产品,价格是 1000 美元。

与 1965 年一样,众多家用录像机产品中没有一个吸引了足够的消费者。但新录像机的使用便利性和图像质量的改进刺激了视像市场的成长,也使 VCR 技术的进一步开发更具吸引力,各企业投入开发资源的动力也更大。

4. 主导设计的竞争

1970 年,RCA、Ampex 和日本技术领先企业的工程师们,已经取得了为大宗市场设计 VCR 所需要的全部技术。剩下的任务便是把各种设计因素综合起来,并创造低成本、大批量产品生产所需要的制造能力,即进入主导设计的竞争。Ampex 因为其他事业出现严重损失造成了财务危机,便扔掉了陷入困境的"即时录像机"计划,从竞赛中退了出来。松下、东芝、索尼、RCA 和 JVC 再次努力,制造出了新一代家用 VCR,但只有索尼和 JVC 真正取得了市场成功。

(1)RCA。RCA 的高层领导人于 1969 年便决定投入资源,要在"民用电子学的下一个大的创新(录像机)"中取得领先地位。他们开始选择的技术载体是"圆盘",一种来自普林斯顿大学的以激光为基础的技术。1971 年,该计划在技术上陷入了极大困境。但由于当时日本 VCR 商业化产品很有可能成为行业标准,RCA 决心继续开发视盘,试图立即把自己的创新性 VCR 设计推向商业化。低成本生产精密的扫描机械装置肯定是民用 VCR 创新成功的关键,而 RCA 于 1971 年提出的 VCR 设计又特别强调扫描设计,因为要靠它来根除录像带穿行通过磁头的需要。RCA 的高级经理怀疑自己企业完成这一任务的能力,于是把所有精密的机械因素都包含在一个单一的扫描转移模块里,由贝尔公司和 Howell 生产。但 Ampex、RCA 和贝尔公司都没能在设计和制造之间架起桥梁。1974 年,RCA 放弃了它的 VCR 计划,决定到日本寻找技术源。

(2)松下。同一时期(1972—1974 年),松下在日本建立民用录像机市场的努力失败。1973 年,消费者表现出对低成本的 3/4 英寸 VCR 版本不感兴趣。于是该公司便引入一个卷筒、自绕式半英寸盒式磁带模型。松下建立了新工厂,专门生产录像机。该厂拥有 1400 名工人,1974

年装备水平是生产12万套。但产品太昂贵(1300美元),录像时间只有30分钟。销售情况只占预测的一小部分,公司不得不大量裁员。但管理当局保住了制造工程师队伍,安排他们去搞“研究”,从而保留了重要的资源,使公司得以在1976年按JVC公司的VHS式设计生产机器。

(3)东芝。与Ampex合作生产“即时录像机”失败后,东芝便与三洋公司合作,为家庭设计、制造VCR。它们的产品基于3磁头螺旋扫描仪,于1974年推向市场。设计第二代产品时把录像时间扩展到2小时,于1976年5月推出。但即使改进后的设计,在成本效果上也无法与竞争对手的双磁头机器相提并论。不久,东芝便退出了市场。

(4)索尼。索尼和JVC公司下一代VCR产品创新来自系统的努力,并对用户需要进行了仔细的研究。它不同于松下、RCA和东芝公司的随机性创新。索尼在为机构、事业单位市场建立创新性U—Matic时,其总裁就要求为家庭提供更小、更便宜的设计。索尼公司机械师木原提供了不少于10个制作家用VCR的方式,并与他的小组一起全部进行了尝试。索尼还安排几个小组平行进行尝试。18个月后,在盛田昭夫的帮助下选出了最好的设计,木原与他的设计小组又花了18个月的时间与生产工程师一起做了制造上的准备。木原小组的大部分人员随着项目转入了生产工程部门,以保证向大量产品的生产平稳过渡。

(5)JVC。与索尼一样,JVC多年来就把目标瞄向家用录像机市场。它于1967年引入的型号定价为630美元,但不录彩色图像。1969年的新型号与其他类似产品一样被打入冷宫。在这期间,设计工程师和制造经营部一直紧密联结在一起。起初,JVC在它的研究开发中心设立了一个小的制作部来生产录像机。当1967年组织起独立的录像机部门时,设计和生产仍继续留在同一地点。

1971年,JVC的录像机事业部与索尼、松下等一起努力促使U—Matic成为市场标准,但它同时实施了新的研究开发计划,即5年后设计的VHS,JVC当时的录像机开发经理白石,把他的10个工程师中的两个派来开发这个新项目。他提出了几个一般性原则:开发的VCR售价500美元,尽可能少地使用录像带而又不降低录像质量。他没有让董事会以及公司当时的研究开发负责人高柳知道此事。由于公司录像机部的经营亏了本,某些负责财务的高级经理要求关闭新产品开发。1973年,当工程师们完成了一个大有前途的产品原型设计之后,白石才让高柳和其他高级总裁们知道VHS项目。

第一个原型是1972年完成的。使用1/2英寸录像带。但只能录一个小时,图像质量也比较差。白石于1973年派了第三个工程师,然后,随着小组的研究接近商业化产品,又派了更多的人。他仔细地挑选了具有设计和制造专长的人员,以及具有营销专长的人员。他要求他的小组要精确地确定消费者到底需要什么,然后开发必要的技术。小组成员把这看成是“按逻辑找问题”,据此,列出了技术难题和解答矩阵。随着高级管理层对项目的支持,这个矩阵成了项目发展路径图。

5. 世界领先者的产生

当JVC的工程师们秘密进行VHS时,索尼也同时在两个方向上努力,并准备抛出其开发的Betamax录像机系统。索尼认为VCR的大宗市场即将到来。为了形成生产能力,索尼首先培训员工生产现行的U—Matic产品。然后,于1974年开始了Betamax的试验性生产。

同时,索尼也在试图说服其他公司采用Betamax设计。1974年12月,索尼把Betamax原型展示给松下总裁,后者则不予响应。松下不仅不承认索尼的领先地位,而且还认为Betamax1小时的录像时间不会得到消费者的广泛接受。JVC和RCA也不愿采用Betamax设计。

由于已对生产工具进行了投资,索尼总裁不愿改变设计。第一台Betamax型号产品于1975年4月投入销售。几天后,JVC向母公司松下报告,一个工程师小组一直在秘密开发2小时的“家用录像系统”,并已接近完成。JVC在1976年秋开始把VHS推向市场,松下于1977年采用它作为民用市场的主导设计。

可见，技术发展开始时，目标市场很模糊，只有一个对未来需要的估计和猜测；在主导设计竞争中，技术的开发便以用户需要为导向；随着用户需要特征越来越清晰，于是为技术开发确定了焦点；在创新过程中，技术解答与用户需要得到了结合。

70 年代末 80 年代初，索尼、JVC 和松下公司是世界家用 VCR 的领先者，三家企业 1978 年占世界市场份额的 80%，1984 年占 57%。Ampex、RCA 和东芝虽然 1960 年在技术开发和商业化方面具有较大优势，但只从 VCR 的成功中取得微弱利润，甚至没有利润。创新竞争结果对索尼等成功企业 80 年代的繁荣产生了巨大影响，直到 90 年代，索尼等依然是家用录像机的世界领先者。

松下用自己的商标把 VHS 推向市场，并担当其他 OEM 厂商的供应商（用别人的商标推销自己的产品）。这些机敏的做法使它成了 VCR 生产的领先者，尽管它早期把家用录像机推向市场的尝试失败了。家用录像机的迅速发展对索尼和 JVC 产生了更大的影响，录像机产品成为这两家企业 70 年代末 80 年代初主导性的收益来源。JVC 从一个比较小的企业成长为民用电子学的全球领先者，80 年代年收入达 30 亿美元。相比之下，80 年代 RCA 和 Ampex 的收益成长呈现停滞状态。1986 年，这两家企业失去了独立性，被更大的联合企业所接管。造成这些巨大差异的根源在于不同的技术发展管理、而不是“率先进入优势”或者创新管理的其他方面。“机会的窗口”持续了 3 至 4 年的跨度，企业进入市场的精确顺序并不是形成竞争结果的重大因素。重要的是，当 1976 年机会的窗口打开时，进入者拥有的技术能力产生了重大作用，而这些又是多年来采取各种行动、步骤的结果。企业行动战略的差异，以及企业开发和生产创新产品活动的差异，致使各企业的竞争能力到 1976 年差别如此巨大。

6. 技术的竞争与学习

第一个商业化的 VCR 是 1962 年由索尼和 Ampex 引入的。它使用螺旋扫描仪，标志着大宗市场产品迈出了第一步。但随后的商业化道路是漫长的。下表表示竞争对技术进步的量的要求：记录密度增加 11 倍，设备重量减少 71%，产品价格下降 88%，同时，提高了录像性能和用户便利性。作为一个“突破性”的发明，Ampex 实现了初始的录像机创新，这是一个巨大的跳跃。而 VHS 和 Betamax 的出现，则是多种设计难题解答方案革命性结合的顶峰，它们是“在尝试中学习”15 年的实际结果。

1962—1975 年录像机的技术进步

性能	索尼 PV100 1962	索尼 Betamax 1975
磁带使用（平方米/小时）	19.8	1.8
录像	单色	彩色
磁带装卸	人工绕带（轮对轮）	自动绕带（盒式）
用户价格（美元）	12000	1400
重量（英镑）	145	41

（1）“系统”技术。VCR 是一个“系统性”产品，它的性能和行为取决于电子电路、磁材料和电子机械等多种技术的综合。创新先驱者们娴熟地把各种新颖部件技术一体化结合起来，并利用现有技术持续改进产品，从而大大提高了产品性能。产品性能并不仅仅是设计上的问题，而且与制造技术密切相关。成本的减少依赖于为大批量、高精度装配机械机构开发新技术，以及磁部件和机械子系统的精确装配制作。通往竞争优势的道路在于对设计进行渐进改进，然后，将设计和制造一体化结合。

在 1962 至 1976 年间，有四代螺旋扫描录像机进入市场，每个新设计都反映出前一个设计

的延续性。然而,每一代创新产品,企业都把新颖的因素(电路、扫描仪设计、磁头制作等)吸收进去,从而提高了产品性能。实现更大的记录密度是这一领域技术进步的中心因素,它不仅带来了使用的经济性(录像带费用大为降低),而且减少了机器本身的大小和成本。与产品其他方面的进步一样,更高的记录密度是通过把扫描仪设计、磁头制作和磁带制造几个方面的改进结合起来渐进地实现的。

(2)技术源。VCR 所用许多重要技术的创新来自多个技术源。磁材料的卖主提供了重要的解决方案,比如高性能录像带是使用杜邦公司、富士通公司和 TDK 公司的各种技术开发的。每个领先的录像机生产者,都是逐渐获得制作磁材料和机械部件经验的。这些技能对满足磁头和扫描仪日益增加的精确度要求至关重要。各公司之间相互借用和交换了这些关键技术。比如,飞利浦公司和索尼公司之间交换的制造信息,使索尼改变了原来的磁头制作方法。

除了专为录像机开发的技术外,各公司还借用了其他民用产品的设计技术。比如,它们采用了盒式磁带的概念,又加上了录音机的一些磁带传动设计。它们还吸收了固态电路设计和电视制造技术,当时日本在这些技术上正在成为世界领先者。

总的说来,学习是录像技术先驱者们的中心任务。每个先驱者都必须学会了解消费者要求什么,以及如何在设计中把它体现出来。1976 年的那个根本性、突然性的创新是一系列学习步骤的结果。成功的设计来自一个往复的过程,即先驱者们不仅要理解新的技术综合将需要什么能力,而且还要认识到商业规模生产中将形成什么能力,以及这些能力在创新实现后的市场价值。每个成功的组织都在实践中学会了这些道理。也就是说,通过向用户提供产品、研究他们的反应、再次尝试,直到得到正确答案。实质上,也就是通过"尝试而学习"。

7. 成功的关键差异:技术的战略管理

索尼、JVC 和松下公司战略管理焦点的明确性和战略管理的一致性,使得"尝试中学习"成为可能。这三家企业 VCR 开发活动的行动风格基本相似:坚持不懈但务求实效,高度聚焦而又具有灵活性。20 多年的时间里,三家日本企业一步步地推动设计和制造技术向前发展。相比之下,曾经领先的美国竞争者 Ampex 和 RCA,缺少来自高层的一致性的战略方向指导,没有维持住技术发展的焦点,从而一败涂地。可见,明确的战略意图将导致战略决策的长期一致性和关键创新资源(技术和市场)成长的长期一致性。战略是创造价值的艺术,它为企业提供战略思维框架,从而使企业能够辩认创新机会,把价值传递至消费者手中,并从中获利。

(1)战略意图和战略一致性。正是战略意图及相关的战略一致性,使得成功的 VCR 领先者有别于其竞争者。总裁们所提供的正确领导,是实现长期发展方向一致性的实质性环节。在索尼,高级经理们明确地、一致性地指导着录像机开发努力的方向。

60 年代早期,索尼、JVC 和松下都认识到民用将成为它们正在开发的螺旋扫描机器的基本应用场所。结果,技术日程表确定了它们的开发努力,包括机器尺寸、成本和磁带消耗的减少这些特定而又有抱负的目标。而 Ampex(当时与东芝合作)和 RCA 把录像机开发的优先目标赋予了电视广播市场和政府市场产品。管理当局没能创造性地制订明确指向大宗市场的技术日程表,因此,开发工作更具随机性。他们追求的那种"突破性"实在令人难以琢磨,因为制造技能的开发与产品开发的进展是前后相关的。

明确地追求潜在民用市场的战略意图,在对一些具有不确定性的技术方案进行关键选择时起到了决定性作用。结果,1965 年索尼、JVC 和松下都转向以双磁头扫描仪为基本设计。这一设计在 1975 年后成为市场上的主导设计。Ampex 同 RCA 早些时候一样,摇摆不定地发展固定磁头扫描仪设计,1965 年后才转而向螺旋扫描方法投资。但 Ampex 的工程师们仍坚信内在的成本因素利于单磁头设计,并继续倡导单磁头设计。

与日本企业取得的稳步、渐进的技术进步形成鲜明对比,Ampex 开发大宗市场录像机的努力呈现出跳跃和滞后现象。1964 年鲁莽的技术行动、1971 年的"即时录像机",就其本身来

说，都不足以打开这个与广播电视设备市场差别很大的新市场。RCA 也出现了类似的格局，它试图寻求显赫的技术解决方案，最后把战略重点放在了命运不佳的视盘上。

造成战略失误的最重要原因，可能是 Ampex 的经理们受如何在大宗市场上取得竞争优势这一错误概念的影响。工程师和经理们头脑中盛行的想法是取得"突破"，这促使他们一心寻求某种方法在另一个冒险的技术竞争中重现他们在广播电视录像机技术创新中所创造的辉煌。1950 年，Ampex 采取严格的专利手段对它的第一台录像机设计进行了保护，其时间之长足以使它在录像设备的设计能力上建立持久的领先地位。杰出的制造才能与低容量的市场间隙是不相干的，但当 Ampex 再次努力试图使它的高性能设计成为另一个市场上的标准产品时，企业疏于建立制造能力就是一种失败。很明显，这种制造能力是进行大量生产所必备的。

取胜的日本先驱们之所以持之以恒的原因，是它们坚信录像机将是继彩电之后的下一个重大的民用电子创新产品。经理和工程师们充满信心地把工作计划扩展到遥远的将来。1958 年，当盛田昭夫宣告索尼的最终目标是适于家庭的、紧凑的、便宜的录像机时，索尼的工程师们相信他们能够实现这一目标。技术小组实实在在地抓住了关键的创新机会。

在主导设计竞争阶段，索尼和 JVC 首先确定家用市场上成功的创新产品需要哪些特定的性能，然后确认或掌握必要的技术，即利用研究开发资源解决与特定设计参数相关的技术难题。Ampex 和 RCA 公司过分地尝试许多不同的产品构想，把"缺点"当成失败而不是下阶段工作目标的指示器。日本企业的创新管理方法焦点比较集中但同时又具有适应性，从而为它们的录像机项目提供了正确方向。JVC 总裁还说服了持怀疑态度的高级经理们，让他们相信家用 VCR 是一个可实现的目标。

（2）组织支持。索尼、JVC 和松下之所以能取得战略的一致性，一个重要的基础就是在长期的开发过程中高度的组织稳定性。三家企业都维持住了稳定的技术队伍，并使之与高级官员保持着良好的接触。如木原领导了索尼每一代录像机产品创新的开发小组，产品设计与制造一直放在同一地点，索尼的两个总裁深深地介入了所有关键的创新决策。

Ampex 的录像机开发组织很不稳定。最早的螺旋扫描仪设计者于 1964 年离开了公司，螺旋扫描仪的开发点换来换去，制造活动也是如此。在竞争对手制订产品开发和创新的最决定命运的两次关键时刻，Ampex 都正好在更换总裁。成功的日本企业的总裁对电视和磁记录技术有着较深入的理论理解，这使企业既能坚持不懈又能灵活地开发新技术。这些都给经理们和工程师们以信心，持续不断地改进产品，实现更好的录像质量、更小的机械机构和更低的价格。正是由于企业投入了足够的义务，开发努力才得以持续一个较长的时期，尽管期间遇到多次财务危机。虽然它们设计的第一、第二、第三甚至第四代产品都不够完善，但这三家企业总能不顾风险、探究市场，以取得有价值的设计概念和营销理解，并建立起制造专长。

【评析】

日本企业基于起源于欧美的基本技术，创造出了全球市场中杰出的创新产品。但日本 VCR 的领先者们，不是简单地拷贝西方的技术，或简单地使它适应于低成本的大量生产，它们是较早进入这一领域的先驱，并持之以恒地发展技术创新。尤其是索尼和 JVC，打破了许多实际限制，克服了巨大的市场不确定性，艰难地把技术推向前进，展示了巨大的洞察力和想象力。技术决策的时机、开发方向的选择和管理学习过程的技巧，为未来竞争优势的形成创造了基础。它们以自我开发、创新为主，同时吸收、引进国外先进技术的做法，以及在创新过程中将研究开发、工程、设计、营销、制造等资源一体化联结的方式和公司总裁对技术创新的参与等，是成功的关键。

在研究技术创新的同时，还要认识到，虽然知识和技术存量规定了人们活动的上限，但它本身并不能决定人类如何在这些限度内取得成功。政治和经济组织的结构决定着一个经济的

实绩以及知识和技术存量的增长速度。人类发展中的合作与竞争形式，以及规定人类活动的规则的实际机制，是经济历史发展的核心。正是这些规则造就了引导和规定经济活动的激励与非激励机制，同时也决定了社会福利和收入分配的基础。对我国来说，加速市场化进程，建立有效的创新激励机制，是推动企业技术进步和经济增长方式转变的关键。

三十九、美国联合碳化物公司

美国联合碳化物公司（Union Carbide Corporation，简称 UCC）曾译为“永备公司”，是世界上最大的化学公司之一。现有职工 11.6 万人，1980 年该公司销售总额为 99.94 亿美元，比上年增长 9%，1981 年约为 102 亿美元。

UCC 正式成立于 1917 年。再早可追溯到 1886 年，由一家碳制品公司起家。公司主要生产碳制、石墨电极、干电池等近 12000 种产品，包括各种化学产品，像醇、醛、酮、醚、烯、烃、酯、酚、胺、酸等等有机化学产品；此外还大量生产聚乙烯塑料、农药、各种金属与合金、各种化工设备、民用消费品等等，是一个综合性的大化学公司。由于它在工艺技术、产品质量方面处于领先地位，为以后发展新产品打下了基础。尽管它是一家近百年的老公司，至今仍保持和发展着碳制品方面的优势。

在美国经济动荡不安，钢铁、汽车、建筑三大产业的生产处于不景气的情况下，很多化学公司的利润亦均有下降乃至亏本的趋势，而 UCC 公司 1980 年的纯利润仍达 8.9 亿美元，居资本主义世界 200 家大化学公司的首位。其主要原因是：近 5 年来坚决采取了“调整”方针，一方面对其生产经营管理进行调整，一方面重视科研和技术开发。而这些“调整”和“开发”至今仍在继续。

UCC 经过近几年的调整与充实，至 1980 年底，在近 50 个国家和地区设有 7 个联营公司及下属 72 家分公司和 500 家生产工厂，有职工 11.6 万余人，其中有水平的科技人员占 10%以上。总部仍设在纽约，是一个典型的跨国公司，其上面是梅隆财团。该公司的管理体制是生产与经营相结合。

第一，生产管理部门按发展精细化工产品与加强石化产品深度加工进行改组和调整

生产管理部门按生产品种专业分工，由原来的 14 个（各自均有科研机构）调整为 18 个。主要是撤消了原来的“化学品和塑料产品部”和“工业化学原料部”，把它们调整为：涂料材料部、环氧乙烷衍生物部、乙二醇部、有机硅烷和聚氨酯中间体部、有机溶剂和空间体部、工程和烃类部；把原有的塑料制品部归并到精细化工产品部；仍保留并充实农化产品部、碳制品部、电子材料部、林德部（气体产品为主）、薄膜包装制品部、家用和自动化产品部、医疗产品部、核子部、聚烯烃部、电池制品部、金属产品（铁合金等）部等。

（1）加强和发展精细化工部门。专业分工更细更强，产品结构发生了重大的变化，石油化工产品的深度加工和精细化工产品的比重已大大增加。18 个部门中，有 15 个（83.3%）是从事这方面的生产管理和科研发展的。例如，核子部加工制成放射性同位素标记化合物；金、碘、锡、铟“母年”（发生器）等，直接成为应用于核子医学临床诊治癌症的药物。显然，这对于开辟和占领新的市场领域，从而获取更大利润是十分有效的。发展精细化工产品使近几年的毛利增加了 1 倍（从 1979 年的 5 亿美元增长到 1980 年的 10 亿美元）。

（2）购入一、二次加工品进行深度加工。自从石油能源危机发生后，UCC 除了大量购入石油液化气、石脑油等一次加工后的石油产品外，同时还购入乙烯、丙烯等二次加工品，以补其自身生产之不足，并从中获取了更多利润。比如，美国埃克森公司取得 UCC 公司的低压法生产低密度聚乙烯工艺技术专利，UCC 则要求埃克森供应部分乙烯为条件，才能降低其专利使用费用。而 UCC 又利用其掌握的技术优势，把乙烯加工成聚乙烯，再进一步加工成管材、电器绝

缘材料，包装材料等等。在美国，甚至连“热狗”、香肠等包装盒、纸都是 UCC 公司的制品。再如，由丙烯制成丙烯酸类单体（约 10 万吨/年），再进一步与醋酸乙烯等共聚，加工成供纺织、油漆等使用的各种乳胶、乳液、树脂、粘合剂等；用丙烯醛与乙烯基乙醚合成为戊二醛，供作皮革业鞣剂、石油开采用助剂等，诸如此类不胜枚举。显而易见，大搞石化产品深度加工，对于资源的综合利用，降低产品成本，开拓新的市场与保证销路，加强竞争能力与垄断地位，最后获取更大利润，是十分有效的。

（3）大胆“放弃”和“收缩”一些产品。自 1977 年以来，该公司把矿石生产锰、硅及其有关产品等工厂卖掉，收回近 10 亿美元资产；把 1978 年在中国台湾省合资兴建的年产 12.5 万吨乙二醇装置——东方联合石化公司卖掉（该公司由于原料供应等问题连年发生亏损，UCC 于 1981 年把股份卖给了台塑集团，退出了合资）。又如前些年公司把原生产部分医疗仪器的工厂也因专业不对口、无竞争力，而毅然地卖了出去。原来在美国本土利用其自身条件生产的丁、辛醇，生产大量自需的苯二甲酸二丁酯和二辛酯等增塑剂，因工资支出大、成本高，本身又不产苯酐，而增塑剂在美国生产厂家多、售价低，因而也在几年前关闭了生产装置，改由向海外加工或购入所需的增塑剂。他们在这些调整中，以利润为前提，改革产品结构，加强专业化，扬长避短，对有些产品干脆采用“甩包袱”似的“放弃”、“收缩”策略。因此，反映在股东数目上也由 19 万余份缩减到 1980 年底 16.2 万份，但其股值却不断上升。

第二，生产、经营双管齐下，互相渗透

公司总部的两个总经理，一个是由董事长兼任，主管计划、财务、投资方向的审议，掌握重大经营决策；一个是由董事兼任，主管各生产部门和联营公司、分公司的业务活动，都对董事会负责。而几位副总经理所管辖的各专业生产部和联营公司，却多是兼管生产活动又管经营贸易活动。这种双管齐下，又似“双驾马车”式的管理形式，即可避免董事会高高在上，不了解具体业务的弊病；又使主要管理负责人（副总经理们）熟悉生产科研和经营贸易等各项业务，也使生产与经营两大部门紧密联系，互相渗透，不致产生盲目性、隔阂和脱节。但各具体业务的部门和雇员专业性却是十分强的，分工也很细致。

这种管理体制的好处是：即照顾了化工产品的多样性、复杂性，又有利于雇员的专业化以发挥其特长。从经营广泛性考虑，在世界各地广设联营机构和各分公司，便于纵横联系。各方面都对总部负责，有重大事情均可直接向总部报告。但各生产部门和各分公司在其职权范围内，又具有很大的独立自主权。

第三，部分工程技术人员从事经营贸易工作

近几年，UCC 远东公司所属的亚洲分公司，即管所属生产工厂又管亚洲地区的贸易。为适应中美贸易的发展，该分公司成立了“中国贸易部”，地点在香港，有 10 来名雇员作为贸易代表。而这些雇员均是受过高等教育，又掌握一、二门外语，且懂中国各地“方言”的工程技术人员。在其它国家和地区的贸易部，也尽可能起用当地、当事国的雇员，都是大学毕业生，既懂技术，有贸易经验，又无语言障碍，并熟悉风土人情，且工资开销低于美国雇员，很便于开发各种易业务与技术交流。这在美国其它一些化学公司也有类似做法。

在科研发展方向上，一面坚持石油化工产品的深度加工，发展多品种与精细化工产品，以节能、高质、低耗、保护环境与安全生产为目标；一面又在老产品特色基础上开发新的精尖产品。

第一，坚持石油化工技术的不断开发

UCC 是最早开发石油化工技术的公司之一，几十年来一直坚持这个方向，在世界石油化工技术领域处于领先的地位。这也是该公司经营成功、获利甚大的一个重要原因。尤其是近年开发的低压法生产低密度聚乙烯新工艺，更为引人注目。

在 1920 年，UCC 就开始了对乙烯综合利用方面的研究，用天然气轻质烃裂解制得乙烯，

再制成环氧乙烷和乙二醇；同时，对由乙烯经异丙醇路线制丙酮进行了研究。利用这些研究成果，该公司于 1923 年在西弗吉尼亚州的南查尔斯顿建立了第一个石油化工中心。在该中心建成的 15 年中，UCC 由烯烃制成的脂肪族化合物品种增长情况是：1926 年乙烯类和丙烯类产品为 7 种，1929 年增至 19 种，1934 年增至 50 种，1939 年为 68 种（其中乙烯类产品 41 种，丙烯类产品 21 种），50 年代达到 300 多种，如今已达到 800 种左右，其中很多属于精细化工产品。

UCC 对石油化工的综合利用起步早，重视科研对生产发展的先导作用。由低碳烯烃（乙烯、丙烯）开始，逐步走向高碳烯烃（丁二烯等）的综合利用与深度加工。工艺流程也由简单走向复杂，品种由少到多，生产设备由单机、间断走向大型化、管道化、自动化，经济效益也就越来越高。所以 UCC 在石油化工综合利用方面，作出了很多开创性贡献。

UCC 从 60 年代开始研究、在 70 年代末投产的低压法生产线型密度乙烯新工艺，该公司称之为 Unipol 工艺。采用低压气相法，具有很大的优越性、与陶氏，杜邦等公司工艺技术相类似，同样处于世界领先地位。UCC 的方法是采用带载体的、经氟化与钛酸盐处理后的氟化铬作触媒（系关键性专利），使动力消耗比一般管式高压反应器减少 75%。UCC 研究成功的特种触媒，具有催化活性高、选择性强、操作条件相对缓和等优点，使低密度聚乙烯的生产由 2000～3500 个大气压降到 7～21 个大气压，节能 3/4，占地面积减少 9/10，投资节省一半，开创了低温低压生产低密度聚乙烯的新工艺。

新近又发展成可在同一设备装置中生产高密度、低密度、中密度聚乙烯。用加入另外的烯烃单体（丁烯）与其共聚，以改变聚乙烯的密度及性能，使产品的抗张强度、冲击强度、伸长特性等方面都优于传统的高压法生产的低密度聚乙烯。这也使装置的灵活性与利用率也大大提高。

该公司已向美国其它公司及世界各国出售或转让此项新工艺技术，现领有 UCC 专利许可证的已有 8 家公司。UCC 已设计出年产 12 万吨聚乙烯的 Unipol W 型标准工厂装置，该装置可在长 89 米、宽 22.5 米的拖船上组装后由海船运到世界各地出售。显然，这具有很强的竞争能力。

第二，建造世界第一个石油沥青制碳纤维的工业装置，高速度发展碳纤维

UCC 碳制品部本是该公司起家的“祖宗”，生产一般的碳刷、石墨、电极等常规的制品。但经多年研究之后，又生产了质轻、强度大、耐 1000～1300℃高温的碳纤维，成为该公司重点发展的对象，为军用、民用之尖端产品。

UCC 宣布已建造起世界上第一个用石油沥青生产碳纤维的工业装置，生产能力为 45.5 万公斤/年，于 1981 年底在美国南卡罗来州的格林维尔建成投产。同时在该地也建造起了生产聚丙烯碳纤维装置，生产能力为 91 万公斤/年。这样，原来价格昂贵的碳纤维，将有可能由 20～35 美元/磅降到 10 美元/磅，为开拓新市场与新用途提供了条件。现美国航空器材中，有约 6%是用碳纤维制成的，著名的“哥伦比亚航天飞机”上有好些材料是碳纤维；体育用品如网球拍也可用碳纤维制造。随着工艺技术的不断改进，碳纤维产量扩大与应用范围的扩展，碳纤维的成本和售价有可能进一步降低，售价可降到 12 美元/公斤以下。UCC 正努力向此目标迈进。

【评析】

UCC 以碳制品起家，50 年前就着手于石油化工的综合利用，新近更注重精细化工产品的发展，随着生产品种的增多和经营范围的扩大，其管理体制和产品结构也在不断的调整和改革之中。目前，UCC 已成为世界著名的大化学公司。UCC 在调整中有“发展”，有“收缩”，其不变的宗旨是获取更大的利润。从经济效益来看，UCC 近 5 年的调整是比较成功的，它的纯利已跃居化工行业世界首位。

四十、GE 公司

权变理论认为，由于不存在普适的管理原则，因而也没有适合于所有组织类型的组织结构和组织模式，即组织形态。甚至对于同一组织来说，由于环境的变迁，在各种力量的作用下，其组织形态将可能发生比较频繁而剧烈的变化。从 GE 在本世纪后叶进行的具有跨世纪的战略眼光的改革过程中，其组织形态的变化可以给我们关于现代公司和企业的组织形态发展趋势很好的启示。

1. 背景概念

在过去的 25 年中，支持组织计划的理论基础得到了长足的发展。对于现代企业结构的调研可能是从钱德勒的《战略与结构开始》的。此后的研究多致力于将组织的属性扩展到结构以外。图 3.2.1 所展示的模型说明，组织是由结构、信息/决策过程、激励系统，以及人员的选拔与培养构成的，总的趋势是要扩展与发掘更多的组织属性，如 7S 模型就包容了结构、战略、系统、技术、风格、人员和共享价值。所有这些模型都要传达同一种思想：首先组织不仅仅是结构；所有的要素或分系统之间必须相互协调。一个有效率的组织是能够将其结构、管理实践、激励和人员协调一致，以最终配合其战略的。而一旦战略改变，组织形态也必须作相应的改变。组织形态是组织结构和组织模式的有机统一体。这在本质上即为对组织属性的一种二分法。任何组织必然以一定的结构和模式而存在，二者之间又有一定的相互制约和影响。

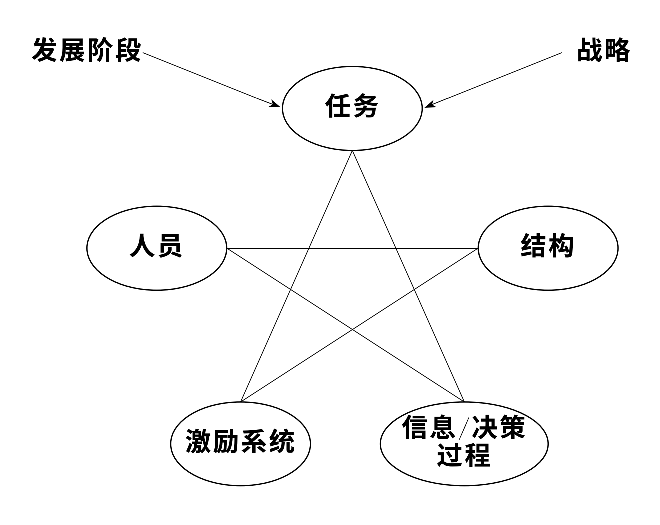


图 3.2.1　组织模型

在我们日常生活中最为常见的组织结构恐怕要数等级结构了。提到这种结构，人们自然会想起等级森严的官僚体系。而现代绝大多数组织，不论公有的还是私有的，商业的还是非商业的，确实采用了马克斯·韦伯(Max Weber)和经典理论所描述的等级结构(Hierarchy Structure)。GE 的组织结构也不例外。以等级结构为例，与有机模式相比，在机械模式下通常需要较多的层级，具有较窄的管辖幅度和较大的重复性。

伯恩斯(Burns)和斯托尔克(Stalker)曾提出了两种理想的组织模式来解释各种不同的组织形式，这两种理想组织模式分别叫做“机械的”和“有机的”组织模式。机械的组织模式是有序的结构体系。其中的工作被精确的定义完毕，并且通过等级结构发生强烈的垂直互动，而各种

决策经由集中的指令结构向下传递。这种稳定的、有序的、理性的框架与在不稳定环境下的组织模式形成对照。在一个有机的组织模式里，责任和功能都变成不确定的，以适应解决不熟悉问题的需要。根据伯恩斯和斯托尔克的观点，对于在一个有机的组织模式里工作的人们来说，成功的关键在于对组织的目标和价值有广泛的理解，并能够通过一些侧面的渠道方便地进行交流。

显然，要求某种单一的组织模式适合于所有类型的组织是不可能的。事实上，这两种组织模式代表了一个连续统一体的两个极端，而极端性并不是现代组织的特点。一个整体组织不能被简单地描述为机械式或有机式的组织，而是具有某些适合于两个极端之间某种类型的组织特点。从概念上，理论倾向于在数量的某础上来考虑这些特点，而不是从极端的位置来考虑。更为重要的是，在同一个组织里不同的部门可能属于我们所认为的连续统一体的不同部位。比如销售部门可能比生产部门更倾向开放性和适应性。

2. **企业典范**

从本世纪80年代开始的GE改革，是迄今为止取得巨大成功的典范。GE的经验可以提供应付巨大改革所需要的主意。几乎所有的大型企业，诸如通用汽车公司、国际商用机器公司(IBM)以及美国电话电报公司，都同样面临全球性的改变。许多一度前景看好的企业似乎已经美景不再，甚至有一些在汤姆·彼得斯(Tom Peters)的《追求卓越》一书中被引为榜样的规范企业，诸如花旗银行和柯达公司，在90年代便显得摇摇欲坠。GE的革命，虽然尚未完成亦不完美，却是目前唯一值得借鉴的企业典范。

1980年韦尔奇(Welch)接任总裁时，GE是一个非常保守的机构。它有值得骄傲的历史，被公认为是美国企业的领导者。尽管如此，前任总裁琼斯(Jones)承认有三项挑战迫使GE作出重大改变：GE的生产率增长缓慢；GE必须加快由电机转移到电子技术的速度；GE必须对国际竞争给予有力的回击。事实上，当时许多美国企业同样面临着生产力、技术和全球竞争的挑战。虽然琼斯曾努力使GE现代化，但是部分产品还是一成不变。在某些领域，尤其是喷气发动机和塑料制品，GE虽然生产着领导市场的产品，但是公司大部分销售还是依赖这些机械时代的技术。1976年，85%的收入是来自电机、电缆、家电和其他一些在爱迪生时代就存在的产品。

许多成熟期的产业陷入困境——尤其是5年内美国发生了两次经济衰退——没有一个企业能够快速增长。即使有金融服务和其他增长迅速的热门产业加入，GE整个公司的收入增长还是相当缓慢，甚至还比不上通货膨胀的速度。不止GE如此，以固定美元值计算的话，美国非金融企业的净收入从1975年以后平均每年下跌2%。GE陷入了财务困境，因为公司必须投资大量的资金维持它在航空发动机、核能和电脑(1970年以前)产业的地位。

在对科学管理的定义未作根本性挑战的情况下，琼斯对于GE的贡献或许已经相当不错了。他创立了诸如塑料和航空发动机等成绩杰出的企业，巧妙地引导GE退出电脑市场，并且努力推动技术进步及国际市场的拓展。但遗憾的是在琼斯的任期内，企业环境的变化实在太快：曾经为GE和许多其他企业创造巨大财富的科学管理已经逐渐派不上用场，在走下坡路。到70年代末期，传统的管理方式已经到了衰微的阶段——不仅在GE，而且在整个美国企业界孵育出一种浪费的官僚制度。

面对变化日渐迅速的环境，官僚制度捉襟见肘，GE的官僚制度似乎无法针对顾客的需求，然而顾客却是企业的生命。在这种体制下，创新如同旱地行舟，有志难伸。公司精细的管制，从每月详细的预算审核，到耗时6至8个月的前期研究分析和策略规划审查，层层节制。如此烦琐的程序，使得原本不论多好的创意，在完成这一长串正式报告的考验之前，都会被视为一文不值。一旦提案的创意通过这种层层考验，通常它的最佳商机已经错过了。这种结果非常令人沮丧，甚至GE自已的创业产品灯泡也在逐渐失去市场份额。而在消费性电子市场和小家电

方面,GE 也不再是制造及技术的领导者。强劲的国际竞争对手,如日本的东芝和日立,正在蚕食 GE 部分关键事业的地盘。

官僚制度减缓了 GE 的收益增长,下降的生产率则阻碍了 GE 的利润增长。当日本企业每年生产率提高达 8%之际,GE 的生产率提高不到 1.5%。然而高生产率是赋予企业活力的基本要素。生产率的提高可以降低成本。一家公司的生产成本若低于竞争对手,则它可以通过降低价格来扩大市场,或者是提高价格以增加利润。

GE 组织是高度集权的,内部形成了一个权力的金字塔,命令和信息主要是由上至下传达的。其最大的优点在于可以实现有效的统一控制,这样的组织结构是等级结构。另一方面,改革前 GE 官僚制度的组织模式倾向于机械式。它的刻板的程式和对任务的精确划分是明显的标志。在相对稳定的环境之下,它能够比较成功地运行起来;但是当环境市场和诸因素日渐活跃时,其弊端就暴露出来了。

问题的核心落到 GE 组织形态上来了:一方面,要克服上述的各种问题和弊端,需要对组织形态加以改革;另一方面,为了适应新的技术、战略和文化,GE 更是需要一种有韧性的组织形态来巩固改革的成果。

3. 大刀阔斧

GE 现任总裁韦尔奇上任之后,立即开始了其伟大的改革。刺激创新和提高生产率在当时成为一种迫切的战略需要,这也正是 GE 革命背后的直接动力。竞争环境的急剧变化引发了对管理创意的需求。10 年来的合并和购并,使得 GE 跨越许多不同的产业。从食品加工到银行业务,都逐渐为拥有雄厚资金及政治背景的大型企业所掌握,小型企业根本难以匹敌。庞大的组织必须具备有效的控制,采用等级结构是再自然不过的事情。这决定了 GE 的改革不可能全盘否定基于等级结构的官僚体制。另一方面,全球化又进一步改变了游戏规则,甚至在国内市场遭遇外国企业入侵的情况下,许多企业也被迫向海外发展。诸如“及时化”(just—in—time)的存货控制方式等提高生产率的努力,迫使企业史无前例地依赖供应者。新的计算和管理技巧不断缩短产品的生命周期,提高顾客的预期心理,并且更加强调速度。这些情况都意味着企业必须面临一个变化更加频繁的、更加不稳定的环境,因而其自身必须更加灵活和机敏。我们不难看出,这正是 GE 战略调整的方向和改革努力的突破口。这有如牵一发而动全身,战略的转变导致对整个组织体系的改造和变革,包括人员、信息、决策过程、结构,以及深层的共享价值和文化。

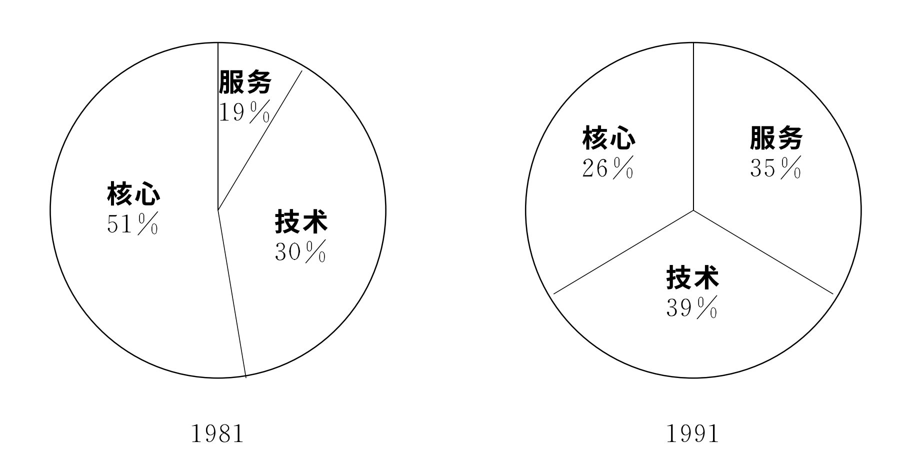


图 3.2.2 GE 的转型——利润组合的剧烈转变

作为战略调整的思想基础，韦尔奇喜欢强调看似矛盾的论调：企业制胜之道需要同时具备如世界般大的力量和资源，加上初创企业的机敏。这位现年56岁的企业强人，正在通用电气公司创造一个分享价值(shared values)和等级制度并重的新组织。数一数二的原则定下了组织效率的硬性指标。为了达到这一目标，他毅然采取了无情的手段：出售或裁员。而这显然很难取得员工们的认同。要成功地克服重重困难使这个方案得以实施，需有两个必要条件：一是需要等级制度支撑的高度集权的官僚体制；二是董事会坚定不移的支持。所幸的是，韦尔奇二者兼备。

从上图中，我们可以通过GE利润组合的剧烈转变，来考察GE在达到其数一数二的目标时所做的出售与购并努力。那些传统的核心企业被不断淘汰，而服务和技术方面的企业则得到了长足的发展。为了使较少的员工能够掌握日益扩大的企业，GE设计了新的组织结构，使每个主管的管辖范围扩大，从以往每个主管管辖五六个人增加到12人以上。其目的在于使员工得到更多的授权以及省掉不必要的工作。在GE原来的组织结构中，分部是很沉重的一环，撤除它可以使整个组织结构作大幅度的重新设计。如果说GE以前的组织就像多层的结婚蛋糕，现在它像一个车轮，在中间有一个轮轴，另外有轮辐向外伸展扩大。轮轴就是所谓的“总裁办公室”，轮辐就是GE13个主要企业单位，现在它们直接向韦尔奇或者某个副总裁报告。这个新次序的主要效果，就是赋予独立自主的企业单位主管权力。轮轴与轮辐的结构，使GE长久积累的官僚习性除去大半。适应不同企业单位需要的工资制度和其它政策突然间变得理所当然，不久之后，因地制宜的变化成为定规。最终的效果是创造出满足市场需要而非满足官僚制度需要的组织结构。

4. 从软处着手

然而，仅仅依靠对组织结构的调整来提高效率是远远不够的。在环境因素变化频繁而迅速的条件下，效率的持续性和可增长性必然要求组织的灵活性的机敏性。这才是GE改革过程中最关键的、同时也是最艰巨的挑战。一言以蔽之，这是一个要把GE的组织模式从机械式向有机式推进的过程。在这个过程当中，工作的焦点已经从 硬性的事务转向了软性的事务，即转变员工的价值和观念。因为，正如前面已经阐明的那样，有机式组织成功的关键在于员工对组织的目标和价值有广泛而深入的理解，并能够通过一些侧面的渠道方便地进行交流。

虽然分部的存在会制造麻烦，但它们也曾经帮助团结GE，鼓励企业单位统一。新设计的组织结构，是一个具有13个轮辐的轮轴，但是不包括轮圈或边缘。该设计远不是把GE统一起来，而是鼓励它们形成瓦解GE的离心力。GE各企业主管之间的关系传统上一直是诚挚的，但是并不亲密。他们彼此之间很少见面，而且他们之间是竞争者，彼此斗争——争取更多的资金，赢得总裁的欢心——或许有一天可以赢得他的职位。现在没有分部从中干预，企业部门的主管更加没有理由关心其它单位的问题。于是韦尔奇在1986年提出了一个解决方案，就是成立企业主管委员会(Corporate Executive Council或CEC)。它由GE的13个企业的最高负责人和一些高级幕僚组成，每季开会一次，商讨GE当前面临的重大问题，不论这些问题是否会成为事实。

CEC是韦尔奇试图推行同侪管理风格，教导GE企业领导人拥有共同价值观的工具之一。它的正式任务是分享情报、交换意见和帮助引导GE完成目标。而其主要目标则是建立主管之间的信赖关系，否则他们之间可能会互相倾轧。他们有权根据本企业的文化背景和规章制度决定自己的领导方式，但是作为CEC成员必须使本企业的局部利益服从GE的整体利益。在功能上CEC就像GE的神经中枢，可以使一些好的主意迅速地在整个公司内部传递。例如塑料部门想出降低保险成本的做法，或是航空引擎企业发展出有效的员工参与计划，CEC都会使其它单位立即知道。通过CEC，韦尔奇实现了他“综合化分散”(integrated diversity)的构想。GE形形色色的事业组合使分散的目的容易做到，但是要将它们结合成一个有互相认同的

单一整体，显然困难多了——这部分工作正是通过CEC来完成的。

韦尔奇依然是老板，控制着整个CEC的成员和议程。但是当CEC资深的主管被改造成公司价值观的使者之后，他允许集体权力的扩大，以减少自己花费在下达命令上的精力。总裁并不热衷管理，而是推崇领导，因为那能够加强他对组织的控制。他花费了相当多的精力去协调CEC会议，使之能够激发参与者高度的情感动力。或许没有什么其他的方式能比CEC会议更加有效地影响一个大的组织。在CEC会议中，每个成员都知道其它所有成员每季的财务绩效细节，并加以讨论。如果其中有一个企业主管遭遇困难，其他人会提出解决的方案。相对于一般传统的做法，这是极大的改变。以往公开讨论经营会被认为是严重地违反成规。分享信息是“不分彼此”的重要部分——传统上主管们并不分享信息，因为信息就是权力，所以他们紧握不放。分享信息不只会加速决策过程，还会提高决策质量。应该特别强调的是，分享信息也能够帮助创造共识，并可以激励人们去达到同仁所创造的更高的绩效水准。

到1988年，GE的改革已经持续了8年之久。靠着韦尔奇的各项措施，革命已经取得了相当大的进步。例如公司的生产率终于突破4%到5%的水准，大约是以前的两倍。GE的企业组合也大致上令人满意。进步几乎随处可见，抵制也很少发生。但韦尔奇知道许多主管还是“光说不练”。这些缺乏想象力、吓坏了的官僚主管，依然彷徨徘徊。他们以前用较多的人做较少的事情，现在则要求较少的人做所有的事情。这些人就是在放映韦尔奇演说录像时大打瞌睡，然后要求部属在无法承受的压力下日夜赶工的主管。

韦尔奇必须想办法绕过他们，直接接触到广大的GE员工。他所预期的不分彼此的组织，如果没有全体员工的积极参与，是无法发挥功效的——但是他不能期望人们参与一些他们根本就了解的东西。事实上，越下层的主管越难分享GE的新价值观，中低层主管仍然看不出改革的急迫性。虽然撤除了分部，但是GE还是有许多层级存在。在GE企业的基层组织，基层主管还需要填写许多不必要的表格，采取不必要的措施，以应付难以完成的任务。

GE针对这种局面，设计了“解决问题”的方法。哈佛商学院的教授，也是GE顾问的莱恩·施莱辛格，(Len Schlesinger)称它为“自毛泽东文化大革命以来，改变人们行为的最大规模的计划行动之一”，是一个为期10年的野心计划。韦尔奇在他的备忘录中写下了行动的要点：

(1)支持企业的使命。如果办不到，请告诉我或是副总裁们，什么事情让你感到困扰，以及你想如何改变或修改。我们可以，也将对这些麻烦采取行动。

(2)在加入之后，和直接部署商讨企业使命。如果你们觉得合适的话，可邀请我们参与分享你和部属决定的企业使命。

(3)问你的直接部属，他们能够支持什么，以及不能够支持什么。讨论之后要达成企业使命的共识。用和你们企业有关的事例说明。

(4)要求他们和自己的部属会谈，你也参加。然后一路发展下去，直到公司所有的主管都和他们的上司讨论过为止——如果他们有问题，请他们来找你。

(5)在所有阶层的每一次干部会议中，花一点时间讨论支持企业使命的进展。只有一次宣布或讨论根本达不到效果。

支持员工参与持续改进的“解决问题”的基本概念，并不是什么新东西。这个计划的独特之处在于它的规模之大，并实践了它的承诺：到1992年，已经有超过20万的GE人，约为员工总数的三分之二，经历过“解决问题”每天或许都有2万人正在参与有关的计划。再过几年，“解决问题”将会实施到每个GE人的身上。它有4个主要目标：

(1)建立信赖。每个GE人都发现，他们可以像CEC成员一样坦率直言，不必担心会伤害到自己事业的前途。只有如此，GE才能够得到员工最好的主意。

(2)赋予员工权力。实际接触工作的人，通常比所谓的顶头上司知道得更多。为了博得工作人员的情感动力，总裁希望赋予他们更多的权力，反过来，他希望他们相应承担更多的责任。

(3)消除不必要的工作。要求更高的生产率只是推动这个目标的理由之一,另一个原因是要舒解 GE 员工过度的负荷。

(4)建立 GE 的新范例。“解决问题”的终级目标是希望能够培育出以共有价值观为基础的不分彼此的新组织。

“解决问题”使 GE 的 1000～2000 名高级主管成为信仰者。在世界上最好和最大的公司里,没有其他规模相当的公司能够同时具备这么多在心智上自由但是又如此同心的人。作为维系革命过程的真正机制,以及实现将权力转移到员工手中,“解决问题”到目前为止还是无法替代的。不过 GE 早年改革所打下的基础的作用也是不容忽视的。

5. 分析性结语

GE 的改革仍然在进行之中,但是它的总体蓝图已经展现在我们眼前了。GE 总裁韦尔奇所提出的最新的“不分彼此”的概念,实质上同有机组织模式的概念极为相似。我们还注意到了与此相适应的 GE 组织结构的变化。在短短的 10 多年里,GE 的等级层次平均减少了 4 个,将近原来的一半。对比改革前后,人员裁减近乎一半。随着人员的剧减,信息沟通与决策的方式和效率都发生了质的飞跃。当管理幅度只有 5 人时,主管可以独自处理来自下属的信息并负责上下的沟通,信息的流动方式以垂直为主,决策相应地也就成为集中型的。但是由于层次多达 9 层,用信息论的术语来说,就是信道过长,信息失真较大,传递的质量就很难保证。而在管理幅度为 12 人时,则需要主管与自己的下属一起共同进行沟通和协商,信息的传递方式以水平互动为主,决策就可以具有一定程度的分散性。同时,层次减少到 6 层,大大提高了信息传递的质量。这将从两个方面影响决策:首先是影响决策赖以成立的信息依据的质量,其次是决策实施过程中必要的信息传达质量。而这两点对于决策的意义无疑是非常深远的。

从组织结构看,虽然 GE 仍然是等级结构,但是官僚集权的气氛已经远不如改革前那么浓厚。层次减少了,幅度增大了,而这些改变又是与组织模式的改革紧密关联着的。人员的精简与素质的提高,信息与决策过程中品质和效率的飞跃,激励系统以共享价值为核心,以及任务的抽象和多变——这些组织模式上的变化与新的结构相互作用,并协调一致地适应战略上的新部署。变革的途径则是通过人员(精简与素质)、结构(取消分部和其它冗余层级)、信息与决策过程(CEC 和解决问题)、文化价值(不分彼此、综合化分散)等要素逐步实现的。我们看到的是一个类似于连锁反应的过程,它的起点则正好是组织战略的变革,而最终的结果对新战略又形成了协调与支持。

作为深层次的变革,GE 在改变员工的经营理念和价值观方面开始取得巨大成功。一种全新的雇主和员工的关系正在被 GE 创造出来,取代了以前那种互不依赖的关系。新的 GE 组织是注重创意和共有价值观、赢得员工承诺和崇尚团队精神的企业群。分部的撤除显然减少了垂直方向的互动,而 CEC 则是典型的通过关系网结构进行控制的方式;“解决问题”极大地增强了员工之间的侧面交流,包括由下至上的信息流动,同时它也要求员工对完成任务作贡献。这些都是从机械式向有机式组织结构运动的鲜明标志。由于缺乏数据资料和理论支持,在此不可能进一步作出量化的分析,但改革的总趋势已经十分明显了,即 GE 改革过程中组织形态是由机械式的等级结构向有机式的等级结构运动的。这一转变是在市场和技术日渐加快的变化下,在旧的组织形态无法适应的情况下发生的。

也许 GE 选择了正确的途径,走在了时代的前头,但作出类似努力的美国大公司决不仅仅只有 GE。像 IBM、P&G 以及 Hewlett－Packard 这些久负盛名的公司都在尝试建立改良的、类似于日本管理模式的组织。在这些公司里也建立了一些辅助性的组织,例如松散的小组或独立的经营单位来解决绝大多数现代组织经常会遇到的那些不常见的、不可预见的,因而也就无法事先进行计划的问题和变化。这些辅助组织可以冒险、进行发明和创新,而同时公司的主业继续照常运行,不受任何干扰。它们能够抽调组织的主机构中任何层次的管理者或专家,这种使

用专家的权力是任何小经营单位在正常情况下都得不到的。

现在已经清楚存在着许多不同类型的有机组织，其中有一些被描述为“特别灵活的组织”，因为它们能够非常灵活地组建和改变。未来的组织将更加需要对组织设计提出有机化的要求，以便管理层对市场和技术变革能够作出灵活迅速的结构调整反应的组织。中国史无前例的改革开放把我们的企业不可逆转地推向了国际竞争。要获得竞争优势，企业就必须摆脱束缚，并激发同仁的情感能源。全球企业竞赛的赢家将是有弹性、不断学习的企业。员工将在密集的压力下工作，只有自信的人才有办法从容地应付。